



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento – ICPD**

KARLA SOARES ANDRADE

**SISTEMA DE MÍDIA INDOOR E INFORMATIVO AGU BRASIL: OS
CANALIS DE COMUNICAÇÃO INTERNA DA ADVOCACIA-GERAL DA
UNIÃO**

Brasília
2016

KARLA SOARES ANDRADE

**SISTEMA DE MÍDIA INDOOR E INFORMATIVO AGU BRASIL: OS
CANALIS DE COMUNICAÇÃO INTERNA DA ADVOCACIA-GERAL DA
UNIÃO**

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)
como pré-requisito para a obtenção de
Certificado de Conclusão de Curso de
Pós-graduação *Latu Sensu* em Gestão da
Comunicação nas Organizações.

Orientador (a): Dra. Graça França
Monteiro

Brasília
2016

KARLA SOARES ANDRADE

**SISTEMA DE MÍDIA INDOOR E INFORMATIVO AGU BRASIL: OS
CANALIS DE COMUNICAÇÃO INTERNA DA ADVOCACIA-GERAL DA
UNIÃO**

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)
como pré-requisito para a obtenção de
Certificado de Conclusão de Curso de
Pós-graduação *Latu Sensu* em Gestão da
Comunicação nas Organizações.

Orientador (a): Dra. Graça França
Monteiro

Brasília, ____ de _____ de 2016.

Banca Examinadora

Professora MSC. Fabyola Simonassi

Professor (a)

RESUMO

A comunicação interna consiste em um sistema de troca de informações que estabelece relacionamentos com e entre o público interno, esclarecendo o que é a instituição (suas ações e projetos) para aqueles que ofertam seus serviços à corporação. Com a finalidade de mensurar o nível de satisfação do corpo funcional da Advocacia-Geral da União (AGU) em relação aos dois canais de comunicação interna, o Sistema de Mídia Indoor e o Informativo AGU Brasil, para este projeto, foi realizado um estudo sobre a comunicação interna no âmbito da AGU. O método selecionado foi a aplicação de uma pesquisa descritiva de caráter quantitativo com a força de trabalho da organização. Dessa forma, após a explanação do resultado da avaliação, que versou a apreciação do público interno em relação à comunicação interna e aos canais de relacionamento institucional, apresentamos reflexões obtidas através do resultado da pesquisa, apresentando a opinião da autora e abrindo possibilidade para novas ideias e verdades.

Palavras-chave: Comunicação interna. Advocacia-Geral da União. Público interno. Canais de comunicação interna. Sistema de Mídia Indoor. Informativo AGU Brasil.

ABSTRACT

Internal communication consists of a system of exchanging information and establishing relationships between the internal public, explaining what the institution is (its actions and projects) for those who volunteer their services to the corporation. With the aim of measuring the satisfaction level of the functional staff of the Attorney General of the Union (Advocacia-Geral da União - AGU) in relation to both internal communication channels, the Indoor Media System and Brazil AGU journal, for this project, a study was conducted on internal communication within the AGU. The selected method was the application of a descriptive research of quantitative character with the organization's workforce. Thus, after evaluating the results of the explanation, which concerned the assessment of the internal public in relation to internal communication and the institutional relations channels, we present reflections obtained through the result of the research by presenting the author's opinions and opening the possibility for new ideas and truths.

Keywords: Internal communication. Attorney General of the Union. Internal Public. Internal communication channels. Indoor Media System. Brazil AGU journal.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
1 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	9
1.1 O que é comunicação organizacional.....	10
1.2 A comunicação no interior das organizações	11
1.2.1 O público da comunicação interna	13
1.2.2 Barreiras à comunicação	14
1.2.3 Redes formal e informal de comunicação	15
1.2.4 Fluxos de comunicação.....	16
1.2.5 Ferramentas institucionais de relacionamento organizacional: canais de comunicação interna	17
2 A COMUNICAÇÃO INTERNA NA ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO.....	20
2.1 Histórico da Advocacia-Geral da União	20
2.2 Estrutura da Advocacia-Geral da União	21
2.3 Força de trabalho da Advocacia-Geral da União.....	22
2.4 A comunicação social na Advocacia-Geral da União	23
2.4.1 Os canais de comunicação interna na Advocacia-Geral da União	25
2.4.1.1 Sistema de Mídia Indoor.....	26
2.4.1.2 Informativo AGU Brasil	27
3 O NÍVEL DE SATISFAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO DA ADVOCACIA- GERAL DA UNIÃO COM A COMUNICAÇÃO INTERNA	28
3.1 Análise dos resultados	30
4 REFLEXÕES SOBRE OS RESULTADOS OBTIDOS NA PESQUISA.....	42
4.1 Sistema de Mídia Indoor.....	44
4.2 Informativo AGU Brasil	45
CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
REFERÊNCIAS.....	50
APÊNDICE A – Questionário	53

INTRODUÇÃO

O interesse em estudar e compreender a comunicação interna surgiu na graduação. Na época, o trabalho de conclusão de curso foi voltado para o marketing de relacionamento, com o título “A Comunicação Interna e o Relacionamento com o Consumidor: uma forma de diferenciação”. A ideia defendida consistiu na conexão dos trabalhos da comunicação interna e do marketing de relacionamento, com a proposição de que a comunicação no âmbito interno influencia o relacionamento da instituição com seus públicos, sendo avaliado nesse contexto os colaboradores (público interno) e os clientes (público externo).

Considerado um sistema de troca de informações que estabelece relacionamentos com e entre o público interno, a comunicação voltada para a organização é um importante processo estratégico, vital para o fortalecimento da cultura organizacional, por servir como canal de conhecimento dos valores e crenças de uma instituição, e por ser uma valiosa ferramenta que pode evitar o surgimento de crises no interior de uma corporação, em casos de mudanças organizacionais ou remanejamentos de colaboradores, por exemplo.

A efetivação da comunicação interna pressupõe o alinhamento da força de trabalho aos valores da instituição. Vale ressaltar que a atenção dispensada para a comunicação externa, seja a institucional ou mercadológica, deverá alinhar-se com a comunicação interna. Os colaboradores serão informados com o que é divulgado sobre o local em que trabalham.

Diante do cenário exposto, a Administração Pública necessita de um bom gerenciamento da comunicação interna e externa. Assim, cita-se a Advocacia-Geral da União (AGU), criada pela Lei Complementar nº 73, de 10 de fevereiro de 1993,

é a instituição que, diretamente ou através de órgão vinculado, representa a União, judicial e extrajudicialmente, cabendo-lhe, nos termos da lei complementar que dispuser sobre sua organização e funcionamento, as atividades de consultoria e assessoramento jurídico do Poder Executivo (Constituição da República Federativa do Brasil, 1988).

Com sede em Brasília, a AGU é constituída por Advogados da União, que atendem pela Administração Direta; Procuradores da Fazenda Nacional, com

competência restrita à matéria tributária; Procuradores Federais, que atuam junto às autarquias e fundações; Procuradores do Banco Central, que atuam exclusivamente perante aquela instituição; e Servidores Administrativos, que auxiliam em todos os setores do órgão.

Com o intuito de levar o conhecimento da instituição para o cidadão e a sociedade, a Assessoria de Comunicação Social da Advocacia-Geral da União (ASCOM) é reconhecida através de seus trabalhos institucionais, agraciados com premiações nos últimos anos. No âmbito da comunicação interna, direção responsável pelo conhecimento do órgão por sua força de trabalho, a ASCOM conta com duas ferramentas de comunicação: o Sistema de Mídia Indoor, monitores instalados em locais estratégicos que visam a exibição de conteúdos relacionados à AGU, e o Informativo AGU Brasil, semanal que reúne informações de projetos inovadores das unidades e dos servidores, novidades sobre orientações administrativas, entrevistas, opiniões e classificados.

Assim, ao iniciar os estudos para a realização desta pesquisa, além da necessária leitura de assuntos pertinentes à área de comunicação, houve os primeiros contatos com a Assessoria de Comunicação. As visitas informais foram importantes para catalogar dados e apanhar materiais do setor, elementos que motivaram a elaboração deste trabalho final.

Graças às leituras, às conversas informais com a ASCOM e algumas observações (como integrante do quadro efetivo de servidores da casa), surgiram alguns questionamentos sobre os trabalhos de comunicação interna produzidos na esfera da AGU. Tais interrogações formularam o objetivo principal deste estudo, que é analisar a comunicação interna no âmbito da Advocacia-Geral da União, buscando verificar o nível de satisfação da força de trabalho em relação aos dois canais de comunicação interna, o Sistema de Mídia Indoor e o Informativo AGU Brasil. Os demais objetivos são:

- Analisar os conceitos de comunicação organizacional que integram e caracterizam a comunicação interna;
- Mapear a comunicação interna na Advocacia-Geral da União;
- Verificar o nível de satisfação da força de trabalho sobre a comunicação interna atualmente na Advocacia-Geral da União;

- Propor melhorias na comunicação interna da AGU a partir da visão da força de trabalho.

O trabalho foi estruturado em três capítulos: o primeiro discorre sobre a comunicação organizacional, seu conceito, suas vertentes, além de tratar sobre a comunicação interna, os públicos a que destinam essa estratégia, as barreiras encontradas para a implementação e controle, as redes formal e informal de comunicação, os fluxos das informações e as ferramentas institucionais de relacionamento.

O segundo capítulo apresenta a comunicação interna na Advocacia-Geral da União. Descrevemos o histórico, a estrutura e a força de trabalho da AGU. Apresentamos a comunicação social do órgão, analisando seus canais de comunicação interna: o Sistema de Mídia Indoor e o Informativo AGU Brasil.

O terceiro capítulo pondera o nível de satisfação dos integrantes da Advocacia-Geral da União com a comunicação interna. Exibimos a pesquisa descritiva de caráter quantitativo, demonstramos como foi realizada a aplicação da avaliação e, por último, analisamos os resultados, expondo os percentuais da investigação.

Após as explanações acima, apresentamos as reflexões sobre os resultados obtidos na aplicação da avaliação. Consistem em observações e reflexões que surgiram no decorrer da idealização do presente trabalho, com a finalidade de expor a opinião da autora do projeto, não limitando novas ideias ou verdades, abrindo o leque de discussão sobre os trabalhos realizados na Assessoria de Comunicação Social da AGU.

A ideia principal deste trabalho de conclusão de curso incide em ser uma contribuição para o aprimoramento dos trabalhos comunicacionais da AGU, na possibilidade de disseminar o que será estudado para a idealização do trabalho.

1 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Na segunda metade do século XVIII, na Inglaterra, surge a mecanização dos sistemas de produção, período que consolidou a transição entre o feudalismo e o capitalismo. Essa passagem trouxe várias mudanças, de ordem econômica e social, contribuindo para a consolidação do capitalismo como modo de produção predominante. A esse processo de transformações deu-se o nome de Revolução Industrial.

Em sua atual configuração, a comunicação organizacional é decorrência das rápidas mudanças ocorridas durante o período da Revolução Industrial, fase em que, juntamente com a expansão empresarial, ocasionou-se uma série de alterações no relacionamento, na maneira de produzir e nos processos de comercialização (KUNSCH, 1997, p. 55).

Aqui, vale destacar algumas causas que acarretaram o surgimento da comunicação organizacional (TORQUATO apud KUNSCH, 1997, p. 55-6):

- O progresso industrial trouxe a automação, mudando a relação entre empregadores e empregados;
- A procura de trabalho nas indústrias provocou o êxodo de camponeses para a cidade, provocando um choque cultural. Essa migração também ocasionou um desenfreado crescimento das cidades, gerando problemas sociais;
- As facilidades da produção em massa passaram a exigir das organizações o desenvolvimento dos trabalhos de comunicação mercadológica;
- Com o crescimento tecnológico, os processos de editoração e impressão tiveram seus custos barateados, fato que gerou um gradativo aumento na produção de publicações;
- O desenvolvimento dos meios de comunicação de massa influenciou o posicionamento das empresas¹, que se viram forçadas a prestar mais e melhores informações aos seus públicos;

¹ Para os fins deste trabalho, os termos 'corporação', 'empresa', 'instituição' e 'organização' são empregados com o mesmo contorno semântico.

- A conscientização dos operários, com os choques entre o capital e o trabalho, fez surgir a imprensa sindical, gerando a comunicação empresarial como forma de reação à nova realidade.

Diante desses fatores, as organizações enxergaram a necessidade de novas formas de comunicação com o público interno, através de publicações dirigidas aos empregados, e com o externo, tendo como foco o estabelecimento do relacionamento, com o objetivo de se fazer frente à concorrência (Ibid, p. 56). Os empregadores visualizaram a importância em afirmar aos seus subordinados sobre o orgulho que deveriam ter do lugar em que trabalhavam, e deixar claro aos consumidores que ofereciam mercadorias e serviços de qualidade (TORQUATO, 2002, p. 2).

No Brasil, a comunicação organizacional teve o seu auge na década de 80, em consequência da reabertura política brasileira, quando as corporações descobriram o valor de serem claras e que as relações com a sociedade deveriam se dar por meio das vias democráticas (KUNSCH, 1997, p. 64).

Vale salientar a alteração do comportamento institucional, que teve transformação após o término da guerra fria e com o surgimento do fenômeno da globalização. A comunicação passou a ser considerada uma área estratégica na organização, responsável por detectar as ameaças e oportunidades do macroambiente (Ibid).

1.1 O que é comunicação organizacional

A comunicação organizacional, estratégica para a gestão e a administração das organizações modernas, é definida como todo trabalho de comunicação realizado nas corporações, gerando informações. Sua importância foi reconhecida no século XVIII e hoje é considerada um importante canal de troca de informações e relacionamento entre o ambiente interno das empresas e o mundo exterior a elas: seus públicos, o mercado e a sociedade em geral. Para este trabalho, será adotado o seguinte conceito:

a comunicação organizacional é considerada como um processo dinâmico por meio do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e por meio do qual as subpartes da organização se conectam entre si. Por conseguinte, a comunicação organizacional pode ser vista como o fluxo de mensagem dentro de uma rede de relações independentes (GOLDHABER apud KUNSCH, 1997, p. 68).

O termo comunicação organizacional, no Brasil, envolve a adesão das áreas da comunicação institucional, da comunicação mercadológica e da comunicação interna, a denominada comunicação integrada. Kunsch nos diz:

[...] [a] comunicação integrada [é] aquela em que as diversas subáreas atuam de forma sinérgica. Ela pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica e da comunicação interna, que forma o composto da comunicação organizacional. Este deve formar um conjunto harmonioso, apesar das diferenças e das especificidades de cada setor e dos respectivos subsetores. A soma de todas as atividades redundará na eficácia da comunicação nas organizações (1997, p. 115).

Assim, a comunicação organizacional consiste na somatória das comunicações utilizadas pelas empresas, abrangendo todo o espectro das atividades comunicacionais, tendo eficácia somente como trabalho harmonioso da comunicação integrada. Vale ressaltar que cada área (institucional, mercadológica e interna) possui características próprias, objetivos e benefícios específicos, mas com fins e ideias em comum, na busca incansável por uma coerência na política comunicacional.

Este trabalho tem como proposta analisar os dois canais de comunicação interna da Advocacia-Geral da União. Dessa forma, não será apresentado um estudo sobre a comunicação institucional e a comunicação mercadológica, limitando-se apenas à comunicação interna, o que será apresentado a seguir.

1.2 A comunicação no interior das organizações

Ainda recente, em meados do século XX, as relações patrão/empregado baseavam-se no paternalismo, em que todos constituíam uma grande família. Posteriormente, com o crescimento do movimento sindical, essas relações chegaram próximas ao impasse: a grande família deu origem a dois grupos distintos, os funcionários (organizados através de sindicatos, vistos como constante ameaça) e os empregadores (vistos como exploradores).

Nesse contexto de trabalho, a comunicação com o público interno ganhou importância. Atualmente, graças às mudanças ocorridas na sociedade e na gestão das corporações, às novas tecnologias de informação e comunicação e, ainda, à prática da comunicação interna, o relacionamento entre patrões e empregados melhorou, necessitando de constante zelo e adaptações.

A comunicação interna consiste em uma das vertentes da comunicação integrada, responsável pela melhoria do clima organizacional², refletindo assim, no ambiente externo da organização. Com o objetivo de gerar consentimentos e produzir aceitação, sua missão básica é “contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos” (TORQUATO, 2002, p. 54).

Atualmente, as instituições já se preocupam com o clima organizacional. A pesquisa interna se fortaleceu. Antes de definir e adotar políticas de comunicação externa, a empresa está examinando, primeiramente, o seu grau de temperatura interna. A pesquisa mapeia o sentimento do público, pelo ambiente físico da empresa, pelo tipo de cultura organizacional³ e pelo tipo de gestão (Ibid, p.8).

Na organização, a comunicação dispõe de quatro funções básicas (ROBBINS apud RIBAS; SALIM, 2015, p. 362-3):

- Controle: atua no comportamento das pessoas. A comunicação tem a capacidade de controlar, informando aos funcionários sobre as regras de hierarquia, funcionamento e instruções de trabalho;
- Motivação: a comunicação facilita a motivação de funcionários na medida em que esclarece o que deve ser feito, avalia a qualidade dos serviços e orienta em melhorias;

² Clima organizacional “refere-se a um conjunto de percepções, opiniões e sentimento que se expressam no comportamento de um grupo ou uma organização, em determinado momento ou situação, sendo, portanto, passageiro e superficial. Caracteriza-se como um fenômeno geralmente de caráter menos profundo e que pode mudar em menor tempo. (...) o clima é avaliativo e descritivo, uma vez que, além de poder ser descrito, pode ser avaliado quanto ao grau de intensidade dos itens que o compõem, por meio da pesquisa de clima organizacional” (RIBAS; SALIM, 2015, p. 384).

³ A cultura organizacional é a existência de regras, padrões, normas e modelos que permitam a interação de funcionários com os mesmos objetivos (BARRICHELLO; POZZOBON; RIBEIRO, 2002). A cultura organizacional é conhecida e transmitida através da comunicação e “é na análise de todo documento escrito, de toda palavra pronunciada que vamos encontrar o sentimento dos indivíduos nas organizações” (FREITAS, 2004, p. 39).

- Expressão emocional: a comunicação fornece o meio para que o quadro de funcionários expresse seus sentimentos e a satisfação das necessidades sociais;
- Informação: a comunicação proporciona as informações necessárias para a tomada de decisões.

Dessa forma, vale ressaltar que a comunicação interna de uma organização será o reflexo de sua cultura organizacional, por existir um processo de influência mútua entre ambas. A comunicação é o instrumento de assimilação da cultura. Já a cultura é a responsável por determinar o tipo de comunicação da empresa, sua forma e veículos, conteúdo e fluxos. Por fim, a comunicação faz parte do processo cultural de uma instituição e as formas como essa comunicação é aplicada e compreendida são processos característicos de sua cultura organizacional (BARRICHELO; POZZOBON; RIBEIRO, 2002).

Nesse sentido, é importante atentar para a observação feita por Freitas (2004, p. 42), a respeito da importância da comunicação interna no relacionamento da corporação com seus públicos externos:

o relacionamento da organização no âmbito externo será o reflexo do tratamento da comunicação em âmbito interno, facilitando seus negócios (...) [É preciso que as] organizações conheçam primeiro a si próprias, para, a seguir, melhor se comuniquem com seus públicos externos. (...) Portanto, não é só literatura afirmar que o relacionamento da organização em âmbito externo reflete o tratamento da comunicação em âmbito interno.

1.2.1 O público da comunicação interna

A noção de público interno é ampla, não se restringindo a um grupo específico dentro de uma organização. Isso significa não ser possível limitar a comunidade interna aos funcionários registrados em conformidade com a legislação trabalhista. Aqui, incluem-se, como alvo da comunicação interna, os prestadores de serviços, os permanentes e temporários, os estagiários e *trainees*. Independente do laço trabalhista, os profissionais que interagem com a instituição, quando bem informados, desempenharão melhor suas atividades, alcançando metas e resultados (ABRACOM, 2008, p. 22).

Há, ainda, empresas que consideram os familiares como parte integrante do público interno. Abrangê-los dessa forma significa expandir os temas da prática do negócio, com assuntos direcionados a conscientização, educação, formação e desenvolvimento pessoal e responsabilidade social. Assim, é valioso planejar ações que atendam às demandas gerais de todos, com atos específicos de conteúdos segmentados. Indica-se a identificação do perfil de cada um dos grupos de públicos na hierarquia organizacional, com conteúdos gerenciais para a liderança, motivacionais e de informação para a operação e de sensibilização para os familiares (Ibid, p. 23).

1.2.2 Barreiras à comunicação

O processo de comunicação em uma organização nem sempre funciona adequadamente. Em algumas ações, a mensagem decodificada pelo destinatário não é a mesma transmitida pelo emissor. Isso ocorre devido às barreiras comunicacionais, que consistem em obstáculos à comunicação entre pessoas. São variáveis que intervêm no processo, afetando negativamente e fazendo com que a mensagem enviada se torne diferente da mensagem recebida (CHIAVENATO, 2004, p. 315).

É possível distinguir três tipos de barreiras à comunicação (Ibid):

- Barreiras pessoais: são as interferências que procedem das limitações, emoções e valores de cada indivíduo. No ambiente de trabalho, as barreiras mais comuns são os hábitos diferentes de ouvir as percepções, as emoções, as motivações, os sentimentos pessoais;
- Barreiras físicas: são as interferências que procedem do ambiente em que ocorre o processo de comunicação. A distância física entre as pessoas, um canal saturado e/ou congestionado e ruídos estáticos de comunicação por telefone são exemplos de obstáculos físicos no processo comunicacional;
- Barreiras semânticas: são as limitações decorrentes dos símbolos por meio do qual a comunicação é realizada. As diferenças de idiomas são exemplos de barreiras semânticas entre as pessoas.

Esses três tipos de barreiras podem ocorrer simultaneamente, fazendo com que a mensagem seja filtrada, bloqueada ou distorcida. Vale ressaltar que além das barreiras comunicacionais, existem outros males no processo de comunicação, as chamadas barreiras organizacionais, interpessoais, individuais (Ibid, p. 317):

- Filtragem: manipulação de informação pelo emissor para que seja analisada da maneira mais favorável pelo receptor;
- Percepção seletiva: o emissor e o receptor veem e escutam seletivamente, com base em suas próprias necessidades, motivações, experiências e características pessoais;
- Sobrecarga de informação: ocorre quando o volume ou quantidade de comunicação é grande e ultrapassa a capacidade pessoal do destinatário de processar as informações;
- Distorção: ocorre quando a mensagem sofre alteração, mudando seu conteúdo e significado original;
- Omissão: ocorre quando aspectos ou partes importantes da comunicação são omitidos/cancelados, tornando o processo de comunicação incompleto ou com significado diferente.

1.2.3 Redes formal e informal de comunicação

O sistema de comunicação organizacional flui sobre duas grandes redes comunicacionais: a rede formal e a rede informal de comunicação. Consistem em redes que processam informações de forma diferente, em situações e projetos específicos. Antes de diferenciá-las, é preciso destacar que, para a comunicação fluir da melhor maneira dentro de uma instituição, faz-se necessário o equilíbrio entre as redes formal e informal de comunicação (BARRICHELLO; POZZOBON; RIBEIRO, 2002).

A rede formal de comunicação – conjunto de canais e meios de comunicação estabelecidos de forma consciente – baseia-se na estrutura organizacional, de onde surge a criação de um modelo formal de comunicação oral e escrita (KUNCH, 1986, p. 35). Trata-se da comunicação administrativa, que tem

como objetivo atender às exigências funcionais da instituição, realizada através de documentos oficiais e representada pela linguagem formal utilizada pelo corpo funcional das organizações (RIBAS; SALIM, 2015, p. 369) e, ainda, do conjunto de informações produzidas pelos órgãos responsáveis pela chamada comunicação social da empresa.

Já a rede informal de comunicação, tão importante quanto a formal, surge das relações sociais entre as pessoas da corporação. É caracterizada por não ter controle pela direção da organização, por ser considerada mais confiável do que os comunicados oficiais vindos da cúpula organizacional e por ser largamente utilizada para servir aos interesses pessoais dos que a compõe (Ibid, p. 370).

Consiste em um importante sistema, por medir o sentimento do público interno, por interpretar as informações subjetivas dos enunciados emitidos formalmente pela organização e por ser considerado um traço cultural da instituição (BARRICHELO; POZZOBON; RIBEIRO, 2002).

Na lacuna da informação oficial surge o boato, considerado um comportamento/ato coletivo da comunicação informal. Para evitá-lo, é preciso enfraquecer os fatores que podem levar ao seu surgimento, como a subinformação, a superinformação ou a desinformação, através de uma comunicação transparente e aberta (Ibid).

Diante do exposto, é através da rede formal de comunicação que todos os procedimentos organizacionais são transmitidos, cabendo à rede informal o poder de enxergar as percepções individuais, as formas de interação existentes entre os grupos e as subculturas que compõem a cultura organizacional (Ibid).

1.2.4 Fluxos de comunicação

Os fluxos são os responsáveis pela condução da comunicação dentro da organização, sendo influentes na eficácia do processo. Constituem a trajetória que a mensagem organizacional atravessa no interior da instituição. Segundo KUNSCH, a comunicação organizacional se realiza por meio de três fluxos comunicativos (descendente, ascendente e lateral), de forma bidirecional (vertical e horizontal) (1986, p. 35-6).

A comunicação descendente ou vertical consiste no processo de informações da cúpula diretiva da organização para os níveis mais baixos (os subalternos). É nessa comunicação que se transmite a filosofia, as normas e as diretrizes da empresa. Já na comunicação ascendente, o fluxo é realizado ao contrário, saindo dos níveis mais baixos em direção aos níveis mais altos da instituição. Nesse fluxo são recebidos dados referentes ao clima organizacional da empresa e a satisfação do trabalho. Vale salientar que a comunicação ascendente é realizada respeitando os níveis hierárquicos da corporação (Ibid).

Na comunicação lateral ou horizontal a direção do fluxo ocorre entre iguais, no mesmo nível hierárquico. A comunicação se processa entre departamentos, seções ou unidades de negócios. Com uma boa condução, o desempenho organizacional pode ser aperfeiçoado através desse fluxo (Ibid).

1.2.5 Ferramentas institucionais de relacionamento organizacional: canais de comunicação interna

Outrora, a comunicação nas empresas era realizada apenas pelos meios tradicionais, como as publicações impressas. Já em nossos dias, com o desenvolvimento tecnológico e com a importância da disseminação da informação no interior da instituição, as organizações experimentam o relacionamento com seu público interno através das novas tecnologias de comunicação.

Os instrumentos de relacionamento entre organização e público interno, atualmente, têm base na interatividade. Não é mais necessária a permissão para participação, a ideia desses novos instrumentos é facilitar e motivar a colaboração dos funcionários (VALSANI, 2004, p. 184). As empresas precisam e querem indivíduos versáteis, pensantes, dispostos a apresentar, através de sugestões, alterações para a melhoria da instituição.

A título de ilustração, segue quadro informativo com exemplos de canais de comunicação utilizados no âmbito interno das organizações. A proposta é apresentar algumas ferramentas de comunicação, descrevendo-as. Vale ressaltar que a mensagem precisa percorrer o interior da corporação de forma clara e democrática, a fim de refletir no âmbito externo da empresa.

Tabela 1 – Canais de comunicação no âmbito interno das organizações

Ferramenta de comunicação	Descrição
Boletim informativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirigido aos públicos interno e externo; ▪ Canal mais formal, podendo ser impresso ou distribuído através do mailing corporativo.
E-mails oficiais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Para ser reconhecido como comunicação oficial, precisa de uma frequência pré-definida de envio aos colaboradores.
Internet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Canal da web direcionado para o relacionamento, disseminação de mensagens corporativas e realização de atividades operacionais com o corpo funcional da organização.
Intranet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conteúdo e linguagem específicos, voltado especialmente ao corpo funcional da instituição; ▪ Circulação de informações; ▪ Público cativo e delimitado.
Jornal impresso	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formato reduzido; ▪ Uso de linguagem simples, com textos curtos para o estímulo da leitura.
Jornal mural	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirigido ao público interno, os temas estão ligados ao ramo da empresa, recursos humanos, saúde, responsabilidade social, cultura, lazer e entretenimento; ▪ Inseridos em locais de grande circulação, devem ser atualizados com frequência.
TV corporativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Canal que transmite mensagens da instituição a todos os colaboradores; ▪ Consiste em uma comunicação mais ágil, moderna e integrada.

Por fim, além do uso constante das ferramentas de comunicação, que precisam ser atraentes, com diferenciais que convidem à leitura, é necessário estimular as formas de vínculo entre o público interno, com a finalidade de tornar o ambiente mais agradável para se trabalhar. Interações, momentos de confraternização ou eventos sociais consistem em ocasiões que envolvem os indivíduos, mede o clima organizacional (através da rede informal de comunicação) e familiariza o ambiente. “(...) a satisfação dos funcionários, via comunicação, está diretamente relacionada com a satisfação no trabalho” (FREITAS, 2004, p.42).

O próximo capítulo abordará a comunicação interna na Advocacia-Geral da União, ilustrando seu histórico, estrutura e força de trabalho. Será apresentada, também, a comunicação social da instituição, elucidando seus trabalhos e os dois principais canais de comunicação interna: o Sistema de Mídia Indoor e o Informativo AGU Brasil.

2 A COMUNICAÇÃO INTERNA NA ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO

Antes de analisarmos o desenvolvimento da comunicação interna no âmbito da Advocacia-Geral da União (AGU), faz-se necessário o conhecimento sobre o histórico, a estrutura e a força de trabalho da instituição.

2.1 Histórico da Advocacia-Geral da União

A Advocacia-Geral da União é a instituição responsável pela consultoria e assessoramento jurídicos dos órgãos do Poder Executivo, exercendo, ainda, a representação judicial e extrajudicial da União (Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário e órgãos públicos que exercem a Função Essencial à Justiça), conforme expresso na Constituição da República Federativa do Brasil (CF):

A Advocacia-Geral da União é a instituição que, diretamente ou através de órgão vinculado, representa a União, judicial e extrajudicialmente, cabendo-lhe, nos termos da lei complementar que dispuser sobre sua organização e funcionamento, as atividades de consultoria e assessoramento jurídico do Poder Executivo (Constituição da República Federativa do Brasil, 1988).

Antes da promulgação da Carta Magna, em 5 de outubro de 1988, a representação judicial da União e as atividades de consultoria e assessoramento jurídico do Poder Executivo eram exercidas por diversos órgãos. O surgimento da AGU unificou essas atribuições e propiciou ao Ministério Público o pleno exercício de sua função essencial de defesa da ordem jurídica, do regime democrático, dos interesses sociais e dos interesses individuais indisponíveis (VALENTE, 2002).

Vale ressaltar a atenção que a Constituinte teve ao situar a Advocacia-Geral da União fora dos três Poderes da República. O intuito não foi a formação de um “quarto poder”, mas sim a disponibilidade da nova organização em assessorar, com independência, os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, ou seja, a representação judicial da União. Ademais, a Advocacia-Geral da União, na CF, ficou responsável, com exclusividade, pelas atividades de consultoria e assessoramento jurídico do Poder Executivo (Ibid).

Portanto, a atuação da AGU, exercendo as atividades de consultoria, assessoramento e orientação do Poder Executivo, disponibiliza a segurança jurídica aos atos administrativos, notadamente quanto à materialização das políticas públicas, à viabilização jurídica das licitações e dos contratos, e, ainda, na proposição e análise de medidas legislativas.

2.2 Estrutura da Advocacia-Geral da União

A Lei Complementar nº 73, de 10 de fevereiro de 1993, que instituiu a Lei Orgânica da Advocacia-Geral da União, dispõe sobre a organização e funcionamento do órgão. Segundo a supracitada legislação, a Advocacia-Geral da União é composta:

- Órgãos de direção superior: Advogado-Geral da União, Procuradoria-Geral da União, Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, Consultoria-Geral da União, Conselho Superior da Advocacia-Geral da União e Corregedoria-Geral da Advocacia da União;
- Órgãos de execução: Procuradorias Regionais da União, Procuradorias Regionais da Fazenda Nacional, Procuradorias da União nos Estados e no Distrito Federal, Procuradorias da Fazenda Nacional nos Estados e no Distrito Federal, Procuradorias Seccionais da União, Procuradorias Seccionais da Fazenda Nacional, Consultoria da União e Consultorias Jurídicas nos Ministérios;
- Órgãos vinculados: Procuradorias e Departamentos jurídicos de autarquias e fundações públicas federais;

Além dos órgãos que executam as atividades finalísticas da AGU, a Lei Orgânica previu os seguintes órgãos de administração: Gabinete do Advogado-Geral da União, Diretoria-Geral de Administração (atual Secretaria-Geral de Administração), Centro de Estudos (atual Escola da Advocacia-Geral da União) e Secretaria de Controle Interno.

Figura 1 – Organograma da AGU



Fonte: sítio AGU

2.3 Força de trabalho da Advocacia-Geral da União

Com sede em Brasília, a Advocacia-Geral da União encontra-se presente em todas as capitais do país e nas cidades mais importantes do interior do Estado brasileiro.

A força de trabalho da AGU é constituída por Advogados da União, que atendem pela Administração Direta, Procuradores da Fazenda Nacional, com competência restrita à matéria tributária, Procuradores Federais, que atuam junto às autarquias e fundações, Procuradores do Banco Central, que atuam exclusivamente perante aquela instituição e Servidores Administrativos, que auxiliam em todos os setores do órgão.

Tabela 2 – Quadro de Pessoal

Quadro de Pessoal		
	Tipo de cargo	Quantidade
Membros	Advogados da União	1655
	Procuradores Federais	4053
	Procuradores Fazenda Nacional	2427
	Quadro Suplementar	7
Servidores	Servidores Administrativos	1518
	Nomeado sem vínculo	97
	Requisitado	1744
	Estagiário	1353
	Requisitado Empresa	694
	Prestador Serviço Terceirizado	328

Fonte: RedeAGU

2.4 A comunicação social na Advocacia-Geral da União

A Comunicação Social na Advocacia-Geral da União completou, em setembro de 2015, 15 anos de serviços dedicados à instituição. São trabalhos desenvolvidos com foco no diálogo transparente e eficaz para o cidadão e a sociedade (AGU, 2015).

Nesse período, a diversificação e a ampliação das ferramentas adotadas para se comunicar consistem nos principais exemplos de como a Assessoria de Comunicação Social da AGU (ASCOM) intensificou seus esforços para dar publicidade às ações desenvolvidas pela organização, garantindo assim, alternativas para que o público de interesse alcance a informação desejada. A ideia adotada pela assessoria consiste: quanto maior for o leque de canal de comunicação, maior será a chance de a mensagem ser absorvida pelo público alvo. O receptor precisa ter opção para consumir o conteúdo disponibilizado (Ibid).

Nesta ocasião, vale ressaltar os principais canais de comunicação institucional da AGU, apresentados abaixo:

- AGU Brasil: semanal exibido pela TV Justiça, tem duração de 25 minutos e reúne notícias sobre a atuação da advocacia pública;
- Programa radiofônico AGU Brasil: realizado em estúdio montado dentro da própria ASCOM, reproduzido na Rádio Justiça e disponibilizado para mais de dez mil emissoras via satélite da Empresa Brasil de Comunicação (EBC). O

programa foi agraciado com o Prêmio Nacional de Comunicação & Justiça em 2014;

- Site Advocacia-Geral da União (<http://www.agu.gov.br>): página da organização com as principais informações do órgão;
- Mídias sociais: participação significativa no Facebook (<https://www.facebook.com/agubrasil>), Flickr (<https://www.flickr.com/photos/advocaciageraldauniao>) e Twitter (<https://twitter.com/advocaciageral>);
- YouTube (<https://www.youtube.com/user/AguBrasil>): canal eletrônico com conteúdo exclusivo da Advocacia-Geral da União, onde estão inseridos os programas de *webtv*, tais como, o AGU Brasil, o AGU Entrevista, o AGU Explica e o AGU Notícias;
- Panorama AGU: publicação especial compilando os principais resultados da instituição nas áreas judicial, consultiva e administrativa. A publicação foi vencedora no Prêmio Nacional de Comunicação & Justiça, na categoria Mídia Impressa em 2015.

Sem dispor de orçamento específico para comunicação, a assessoria, presentemente, é composta por uma equipe de 18 colaboradores, sendo: 8 jornalistas, 2 assistentes de comunicação, 2 editores de vídeo, 1 editor de rádio e 5 estagiários. A equipe é coordenada pelo Assessor de Comunicação Social, Adão Paulo Martins de Oliveira⁴.

Assim, a Assessoria de Comunicação Social da Advocacia-Geral da União desenvolve seus trabalhos com o intuito de levar o conhecimento da instituição para o cidadão e a sociedade. Ampliando e atualizando constantemente seus canais de comunicação, sem orçamento específico e com uma equipe de trabalho limitada, a missão institucional do setor consiste: prover à AGU completo assessoramento em comunicação, com vistas à valorização do público interno e à transparência dos atos institucionais perante a sociedade (BRUNO, 2015).

⁴ Em 7 de junho de 2016, a Assessoria de Comunicação Social da Advocacia-Geral da União passou a ser coordenada por Josie Cristina Jeronimo.

2.4.1 Os canais de comunicação interna na Advocacia-Geral da União

O trabalho de comunicação institucional da AGU é reconhecido por especialistas e parceiros da área. Em 2014, a instituição ganhou o Prêmio Nacional de Comunicação & Justiça, na categoria rádio. Já em 2015, a publicação Panorama AGU 2010/2014 faturou a premiação, na categoria mídia impressa.

Na esfera da comunicação interna, vertente responsável pelo conhecimento da organização por sua força de trabalho, as diretrizes, normas e procedimentos estão consolidados na Política de Comunicação Interna da AGU, cujo propósito é:

(...) direcionar a comunicação interna da Advocacia-Geral da União (AGU) por meio de diretrizes que promovam uma comunicação coerente e efetiva dentro do órgão, produzindo um discurso único referente à comunicação organizacional, facilitando o fluxo das informações e considerando significativamente os seus servidores e colaboradores diretos, de forma que estes colaborem com o cumprimento da missão da organização (Política de Comunicação Interna da Advocacia-Geral da União).

A Advocacia-Geral da União conta, desde março de 2015, com duas importantes ferramentas de comunicação interna: o sistema de mídia indoor, monitores instalados em locais estratégicos que visam à exibição de conteúdos relacionados à AGU, e o Informativo AGU Brasil, boletim semanal que reúne informações de projetos inovadores das unidades e dos servidores, novidades sobre orientações administrativas, entrevistas, opiniões e classificados. São iniciativas voltadas para o público interno que objetivam integrar e engajar todos os colaboradores do órgão, facilitando a divulgação de assuntos pertinentes e importantes aos trabalhadores da Advocacia-Geral (BRUNO, 2015).

A criação e a implantação desses canais de comunicação foram viabilizadas com recursos já existentes na organização, sem gasto adicional, contando apenas com a pró-atividade do corpo funcional da instituição. Abaixo, será apontado cada instrumento, ilustrando sua concepção e características específicas (Ibid).

2.4.1.1 Sistema de Mídia Indoor

A implantação do Sistema de Mídia Indoor na Advocacia-Geral da União era um projeto antigo, idealizado pela Assessoria de Comunicação. Mas, devido ao alto custo para realização do serviço, a concepção foi adiada por algum tempo.

No entanto, graças ao processo de *benchmarking*⁵ realizado no Tribunal de Justiça de Goiás (TJGO), que instalou o sistema de mídia indoor através de software livre, a TV AGU Indoor foi implementada na organização.

Através das informações obtidas em visita ao TJ, a ASCOM pode concretizar e efetivar o sistema de TV na Advocacia-Geral da União. Aqui, vale ressaltar o foco na economia do dinheiro público, a concepção do projeto teve custo zero para a Administração Pública. O sistema de gerenciamento é realizado através de software livre, com computadores antigos que foram substituídos por equipamentos atuais e aparelhos televisores doados pela Receita Federal. Toda gestão do sistema é realizada pelo corpo funcional da ASCOM.

O sistema consiste na exibição de conteúdos relevantes da AGU – em monitores instalados em locais estratégicos – aos membros, servidores, colaboradores e visitantes da instituição. O público tem acesso às notícias sobre vitórias judiciais, publicações em redes sociais, campanhas institucionais, agenda de curso de capacitação e comunicados administrativos.

Com o sistema de Mídia Indoor, é possível uma melhor integração entre os órgãos centrais da Advocacia-Geral e as unidades distribuídas em todo o país, com a divulgação de notícias em tempo real e com a possibilidade de segmentação de conteúdos direcionados. Já estão em funcionamento quatro monitores no edifício sede I, um monitor no edifício sede II, ambos em Brasília, e nas unidades da AGU em Belo Horizonte, Porto Alegre e Recife.

⁵ Benchmarking consiste em uma ferramenta para criação de sistemas empresariais mais efetivos e eficientes, fundamental para aumentar a competitividade das empresas (LIN, 1999). O propósito é melhorar ou tentar reproduzir o desempenho das instituições bem-sucedidas (RIBAS; SALIM, 2015, p. 232). No caso em tela, a AGU praticou observações no campo do TJGO com a finalidade de implantar o sistema de Mídia Indoor na organização.

2.4.1.2 Informativo AGU Brasil

O Informativo AGU Brasil é o semanal que pretende pluralizar notícias, com enfoque nas pessoas que compõem a Advocacia-Geral da União. A ideia consiste em considerar toda a força de trabalho da AGU, ou seja, os membros, os administrativos, os terceirizados e os estagiários.

Assim, as matérias selecionadas buscam destacar as boas iniciativas e as atividades desenvolvidas pelos colaboradores dentro e fora da instituição. A finalidade é mobilizar o público interno, fazendo com que cada um entenda sua importância na organização.

Presentemente, as informações do AGU Brasil chegam aos leitores por meio das seguintes plataformas:

- **Aplicativo Issuu** (<https://issuu.com/agubrasil>): sítio de compartilhamento de publicações digitais. É através desse aplicativo que a Assessoria de Comunicação consegue mensurar o quantitativo de acesso às edições do informativo;
- **E-mail marketing**: mensagem eletrônica enviada para os e-mails institucionais da AGU, com o link que direciona ao AGU Brasil, em sua versão digital, no aplicativo Issuu;
- **Jornal impresso/mural**: tiragem de 100 cópias para os murais localizados nas sedes I e II da Advocacia-Geral da União em Brasília;
- **Sistema de Mídia Indoor**: sistema de TV com exibição de conteúdos relacionados à instituição.

Vale destacar que a versão impressa é um modelo compacto, uma espécie de atrativo para a versão digital, onde há mais conteúdo e melhor extensão das matérias produzidas. A equipe da Assessoria de Comunicação Social busca produzir o AGU Brasil em um formato dinâmico, com textos leves, que atraiam a leitura do público interno. Sugestões, críticas e pautas podem ser sugeridas pelo corpo funcional da AGU, através do e-mail informativo@agu.gov.br.

O capítulo seguinte verificará o nível de satisfação do corpo funcional da AGU em relação aos dois canais de comunicação interna.

3 O NÍVEL DE SATISFAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO DA ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO COM A COMUNICAÇÃO INTERNA

Com a finalidade de mensurar o nível de satisfação do corpo funcional da Advocacia-Geral da União em relação aos dois canais de comunicação interna, o Sistema de Mídia Indoor e o Informativo AGU Brasil, foi realizada uma pesquisa descritiva de caráter quantitativo.

Segundo Gil (2002, p. 42), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. A finalidade da pesquisa descritiva consiste em analisar os dados coletados sem a interferência do pesquisador. Já a abordagem quantitativa prioriza os apontamentos numéricos, com perguntas objetivas e claras.

Pesquisas do tipo levantamento identificam-se pela interrogação direta às pessoas cujo comportamento se quer conhecer. São requeridas informações a um grupo de pessoas do problema em questão, para, a seguir, por meio da análise quantitativa, obter conclusões correspondentes aos dados coletados (Ibid, p. 50).

Diante do exposto, para a realização do levantamento, o instrumento acatado para a coleta de dados foi a aplicação de um questionário, enviado por mensagem eletrônica, por meio da plataforma Google Forms, no dia 18 de agosto de 2016. Aos colaboradores que não possuem acesso ao computador durante o expediente de trabalho foi entregue uma versão impressa.

Segundo Lakatos e Marconi (2010, p. 206), delimitar o universo consiste em explicitar pessoas que serão pesquisadas, enumerando características semelhantes, tais como sexo e organização a que pertencem. Neste projeto, o universo em estudo é a força de trabalho da Advocacia-Geral da União.

Desse universo, seleciona-se a amostra, que é “(...) uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo” (Ibid). Para este estudo, a amostra em análise é a força de trabalho do Gabinete do Advogado-Geral da União (GAB/AGU).

Selecionada a amostra, iniciou-se levantamento junto aos setores do GAB/AGU, na busca de cada colaborador da área. De acordo com o regimento interno, o Gabinete do Advogado-Geral da União conta com os seguintes setores:

- Coordenação-Geral de Apoio;
 - Coordenação de atos;
- Coordenação-Geral de Cerimonial;
 - Divisão de Apoio ao Cerimonial;
- Assessoria de Comunicação Social;
- Assessoria para Assuntos Parlamentares;
- Ouvidoria.

Após a identificação dos setores, foram alcançados os nomes, cargos e e-mails institucionais de cada colaborador. Aos colaboradores (copa, serviços gerais, recepção e segurança) que não têm acesso ao computador, durante o expediente de trabalho, a avaliação foi entregue em sua versão impressa, inserida, após o preenchimento (mantendo a integridade do anonimato), na plataforma Google Forms.

Enumerada a rede funcional de todo o GAB/AGU, por questões éticas, os colaboradores da Assessoria de Comunicação Social não participaram da avaliação. Com a retirada dos trabalhadores da ASCOM, chegou-se aos seguintes números:

- 65 mensagens eletrônicas enviadas, 31 avaliações respondidas, no período de 10 dias;
- 18 questionários entregues aos colaboradores que não têm acesso ao computador. Por falta e/ou preenchimento incorreto, algumas avaliações foram descartadas, visando ao não comprometimento do resultado final da pesquisa. Assim, apenas 9 avaliações impressas foram validadas no sistema Google Forms;
- Analisando as avaliações eletrônicas e impressas, obteve-se o total de 48% de retorno.

A avaliação foi idealizada com base em quatro pilares. O primeiro procurou obter informações sobre o perfil do entrevistado (sexo, faixa etária, cargo, tempo de serviço na AGU e uma breve opinião sobre a comunicação interna do órgão); o segundo pilar foi construído com interrogações sobre o Sistema de Mídia Indoor; já o terceiro teve foco no Informativo AGU Brasil, com questionamentos

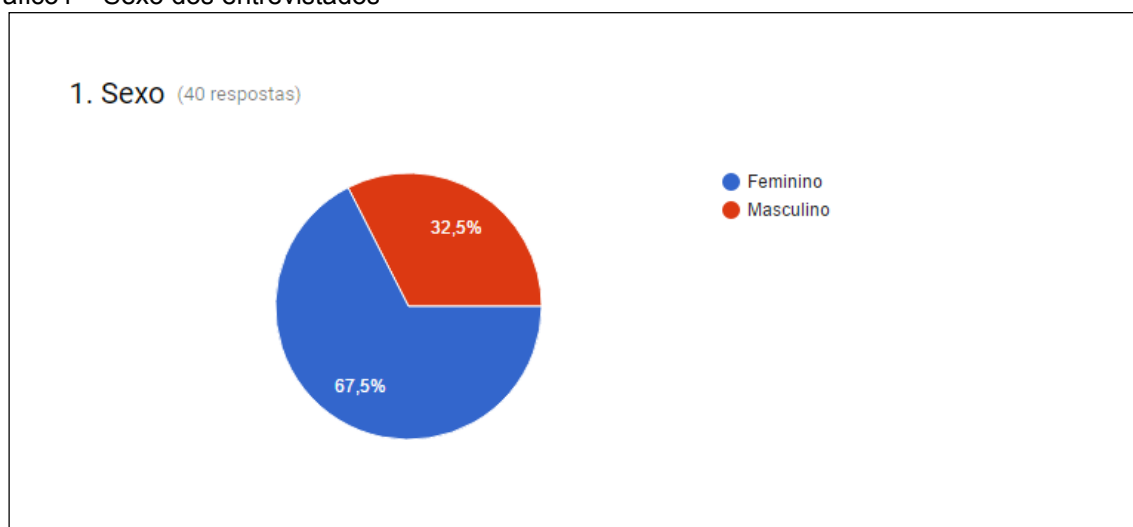
relativos ao canal em questão; o quarto, e último pilar, aponta questionamentos sobre a comunicação interna da Advocacia-Geral, o que cada colaborador acredita ser verdadeiro e quais assuntos são de maior interesse.

3.1 Análise dos resultados

A seguir, serão apresentados os resultados obtidos após a aplicação da avaliação e o que estes dados demonstram acerca do nível de satisfação do corpo funcional da Advocacia-Geral da União, em relação aos dois canais de comunicação interna.

Em relação ao primeiro pilar, que busca identificar o perfil dos colaboradores do Gabinete do Advogado-Geral da União, do total de 40 respondentes, 67,5% pertence ao sexo feminino e 32,5% ao sexo masculino, conforme mostra o Gráfico 1.

Gráfico1 – Sexo dos entrevistados



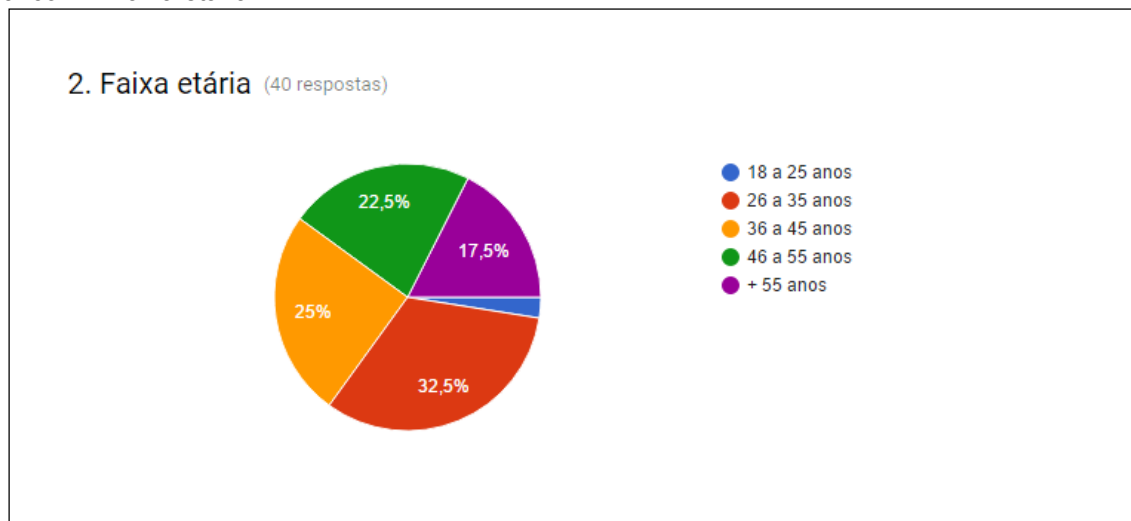
Fonte – Produzido pelo autor do projeto com os dados coletados em avaliação

Já sobre a faixa etária:

- 17,5% dos respondentes têm mais de 55 anos;
- 22,5% têm entre 46 e 55 anos;
- 25% têm entre 36 e 45 anos;
- 32,5% têm entre 26 e 35 anos.

Infere-se desse resultado que a maioria dos entrevistados está abaixo dos 45 anos, considerados como jovens adultos⁶.

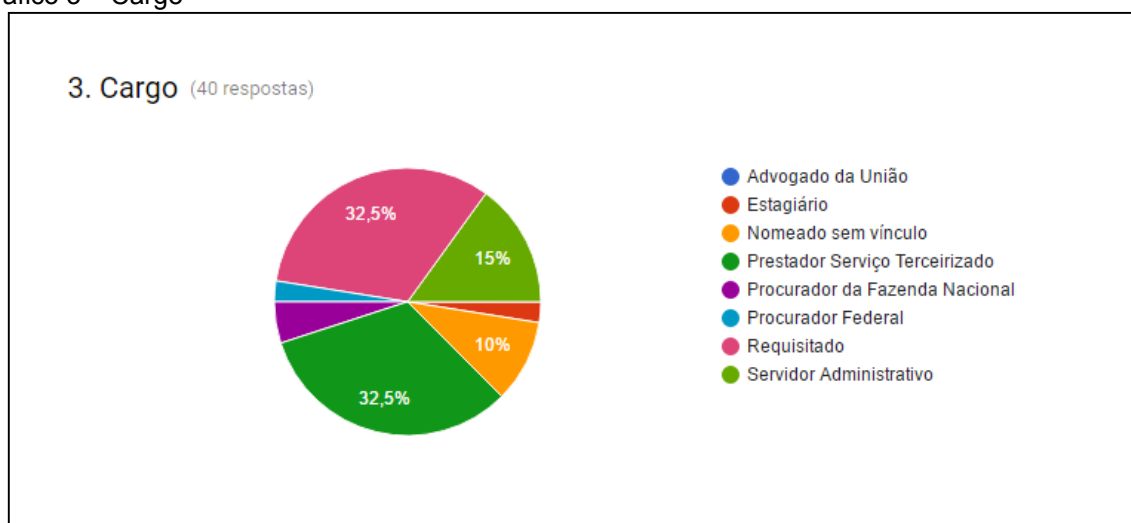
Gráfico 2 – Faixa etária



Fonte – Produzido pelo autor do projeto com os dados coletados em avaliação

Quanto ao cargo dos respondentes, 32,5% dos entrevistados são requisitados, 32,5% prestadores de serviço terceirizado e 10% são nomeados sem vínculo, ou seja, 75% são colaboradores que oferecem seus serviços à Advocacia-Geral da União não pertencem ao quadro efetivo de membros e servidores da casa. Cabe ressaltar que a amostra selecionada possuía Advogado da União, que se absteve na pesquisa, conforme demonstra o Gráfico 3.

Gráfico 3 – Cargo



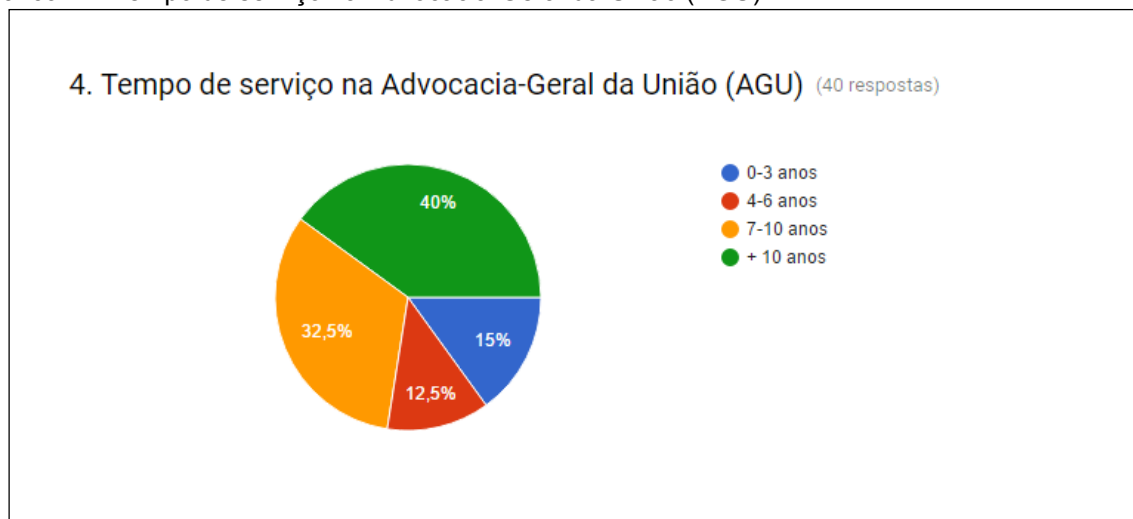
Fonte – Produzido pelo autor do projeto com os dados coletados em avaliação

⁶ Os psicólogos consideram jovens adultos as pessoas na faixa entre 20 e 45 anos. Disponível em: <http://psico201320.blogspot.com.br/2013/05/o-jovem-adulto-e-meia-idade.html>. Acesso em 14 set. 2016.

Em relação ao tempo de serviço:

- 12,5% dos respondentes têm entre 4 e 6 anos de trabalho;
- 15% têm entre 0 a 3 anos;
- 32,5% têm entre 7 e 10 anos;
- 40% têm mais de 10 anos de trabalhos oferecidos à AGU.

Gráfico 4 – Tempo de serviço na Advocacia-Geral da União (AGU)



Fonte – Produzido pelo autor do projeto com os dados coletados em avaliação

87,5% dos respondentes estão satisfeitos com a linguagem utilizada na comunicação interna da Advocacia-Geral da União.

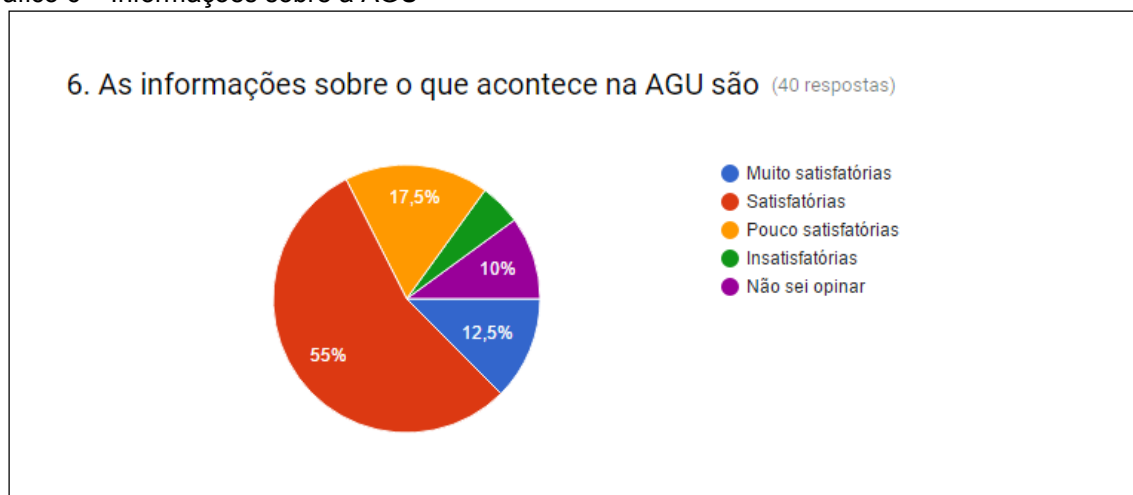
Gráfico 5 – Linguagem utilizada na comunicação interna da AGU



Fonte – Produzido pelo autor do projeto com os dados coletados em avaliação

E, fechando o primeiro pilar da pesquisa, 67,5% dos entrevistados estão satisfeitos com as informações sobre o que acontece na AGU, conforme Gráfico 6 abaixo.

Gráfico 6 – Informações sobre a AGU



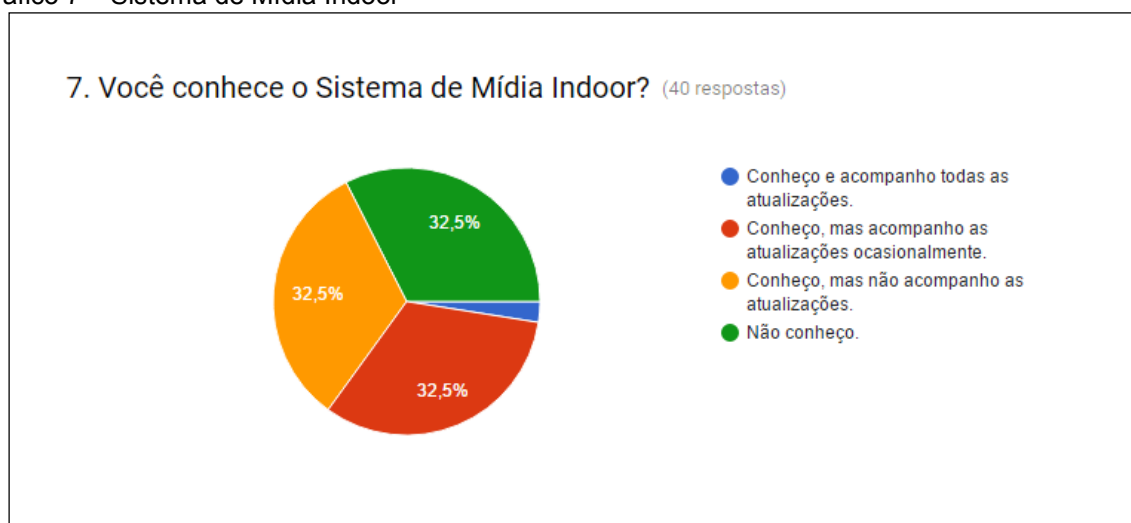
Fonte – Produzido pelo autor do projeto com os dados coletados em avaliação

Com base nos levantamentos tratados no primeiro pilar da pesquisa, que pretendeu buscar o perfil dos entrevistados, conclui-se que a avaliação obteve retorno, em grande parte, por mulheres, entre 26 e 35 anos, a maioria prestadora de serviço terceirizado ou requisitada, com mais de 10 anos de trabalhos oferecidos à AGU, que consideram satisfatória a linguagem utilizada na comunicação interna e acreditam que as informações sobre o que acontece na Advocacia-Geral da União sejam satisfatórias. A análise aprofundada será apresentada no próximo capítulo.

A segunda fase da avaliação abordou questões sobre o Sistema de Mídia Indoor que, como apresentado no segundo capítulo deste estudo, consiste na exibição de conteúdos relevantes da AGU, em monitores instalados em locais estratégicos da instituição.

O primeiro questionamento interrogou sobre o conhecimento do sistema que nos apresentou o resultado abaixo:

Gráfico 7 – Sistema de Mídia Indoor

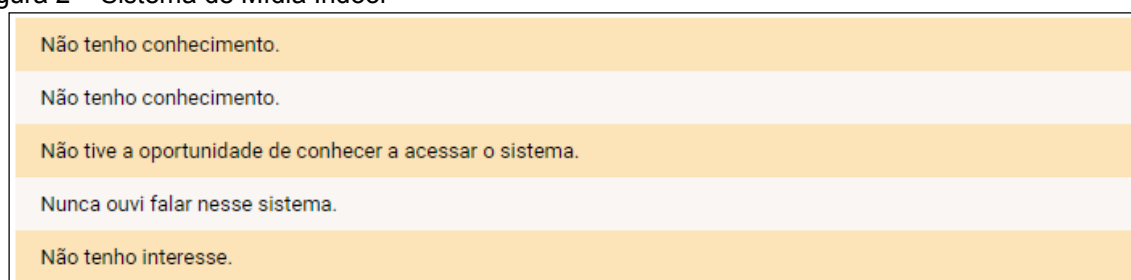


Fonte – Produzido pelo autor do projeto com os dados coletados em avaliação

32,5% conhecem o sistema, acompanhando as atualizações ocasionalmente; 32,5% conhecem, mas não acompanham as atualizações e 32,5% não conhecem o Sistema de Mídia Indoor. Infere-se desse resultado que 65% dos entrevistados não consomem as informações fornecidas pela TV AGU Indoor, ou não fazem isso sistematicamente, um dado negativo sobre o canal de comunicação interna. Apenas um entrevistado afirmou conhecer o Sistema de Mídia Indoor, acompanhando todas as atualizações do canal.

Aqueles que afirmaram desconhecer o sistema citaram os seguintes motivos:

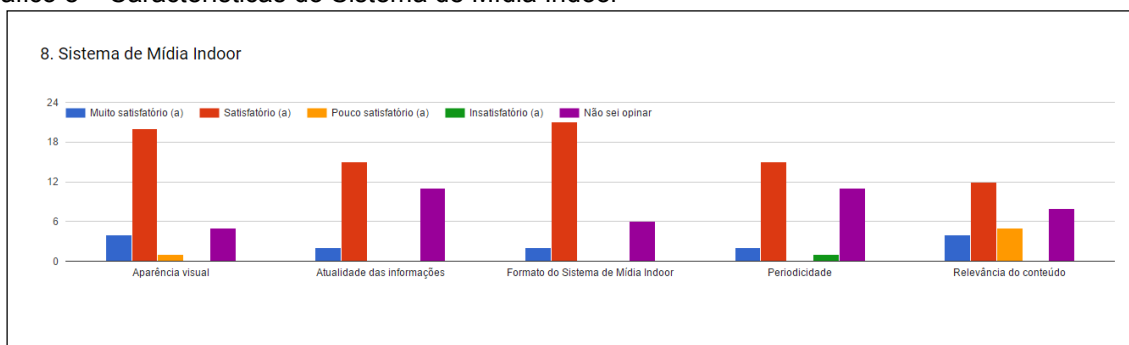
Figura 2 – Sistema de Mídia Indoor



Fonte – Produzido pelo autor do projeto com os dados coletados em avaliação

Quanto às características do Sistema de Mídia Indoor, tais como aparência visual, atualidade das informações, formato do sistema, periodicidade e relevância do conteúdo, a maioria afirmou estar satisfeito. Cabe observar que os quesitos aparência visual e relevância do conteúdo foram os únicos que tiveram respostas pouco satisfatórias, como demonstra o Gráfico 8.

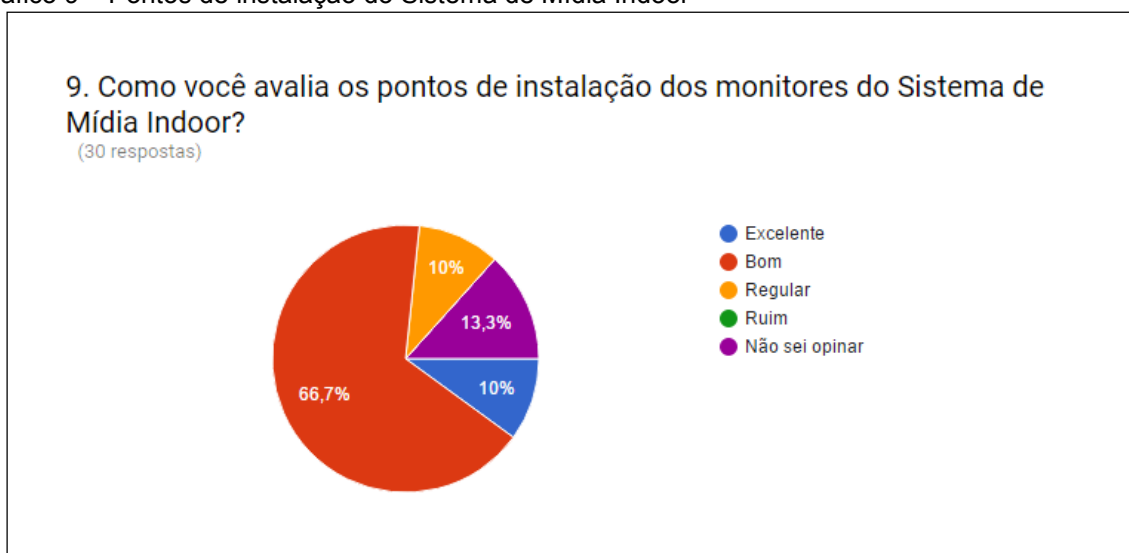
Gráfico 8 – Características do Sistema de Mídia Indoor



Fonte – Produzido pelo autor do projeto com os dados coletados em avaliação

76,7% dos entrevistados apreciam os pontos de instalação dos monitores do Sistema de Mídia Indoor.

Gráfico 9 – Pontos de instalação do Sistema de Mídia Indoor



Fonte – Produzido pelo autor do projeto com os dados coletados em avaliação

Quando questionado o que leva o entrevistado a observar a programação do Sistema de Mídia Indoor, obtiveram-se os seguintes resultados:

- 16,1% dos respondentes disseram que assistem à TV AGU Indoor para adquirir informações sobre a atuação da AGU;
- 22,6% disseram que assiste por curiosidade em razão do formato apresentado;
- 22,6% não souberam opinar;
- 38,5% dos respondentes disseram que assiste à TV AGU Indoor somente enquanto aguarda o elevador.

Gráfico 10 – Razão para assistir a programação do Sistema de Mídia Indoor



Fonte – Produzido pelo autor do projeto com os dados coletados em avaliação

Aqui, vale ressaltar, no Edifício Sede I, em Brasília, que os monitores do Sistema de Mídia Indoor estão instalados no hall dos elevadores, no térreo do edifício. Grande parte dos colaboradores utiliza a garagem para estacionar seu automóvel, durante o expediente de trabalho, acionando o elevador no subsolo e indo direto para o andar onde exerce suas funções, sem passar pelo térreo do prédio. Ou seja, a TV AGU Indoor só capta a audiência de quem trafega no local onde estão instalados os monitores.

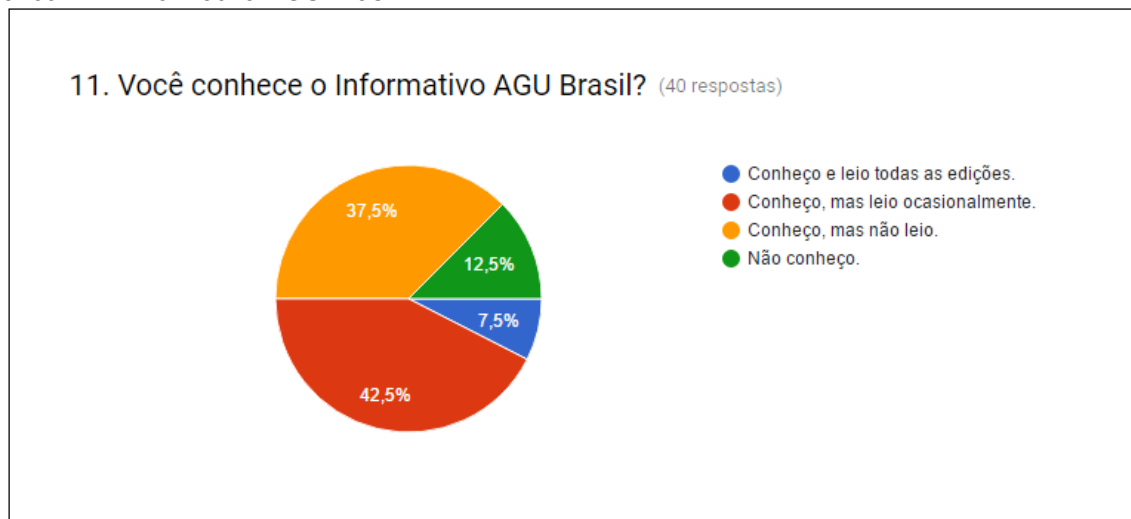
Dessa forma, com base nos levantamentos tratados na segunda fase da avaliação, que buscou questionamentos referentes ao Sistema de Mídia Indoor, conclui-se que mais da metade (65%) dos respondentes não consome o conteúdo disponibilizado pela TV AGU Indoor, e os que não conhecem afirmaram não ter interesse pelo canal. As características são satisfatórias por quem acompanha, com frequência ou ocasionalmente, as atualizações do sistema; os pontos de instalação são bons e boa parte assiste à programação do Sistema de Mídia Indoor somente enquanto aguarda do elevador.

O terceiro pilar da avaliação levantou pontos sobre o Informativo AGU Brasil, que, como apresentado no segundo capítulo deste estudo, é o semanal que pretende divulgar notícias com o foco nas pessoas que compõem a Advocacia-Geral da União.

A primeira pergunta indagou se o entrevistado conhecia o Informativo AGU Brasil. 42,5% dos respondentes afirmaram conhecer o jornal semanal da

Advocacia-Geral, lendo ocasionalmente as notícias ofertadas pelo canal de comunicação e 37,5% afirmaram conhecer, mas não ler.

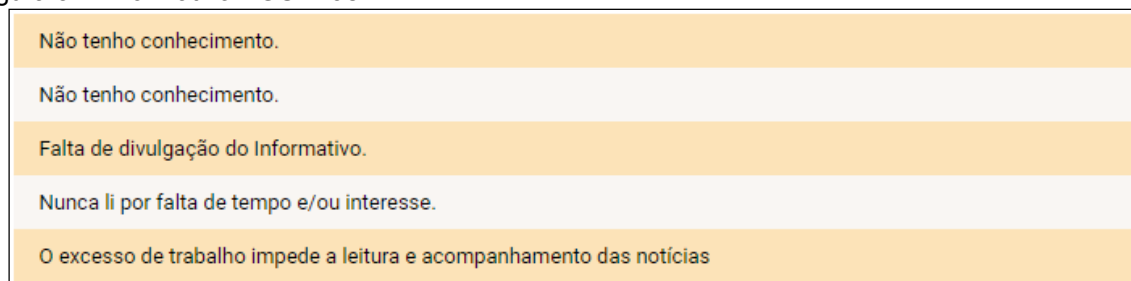
Gráfico 11 – Informativo AGU Brasil



Fonte – Produzido pelo autor do projeto com os dados coletados em avaliação

Já aqueles que afirmaram desconhecer o Informativo AGU (12,5%) apontaram os seguintes motivos:

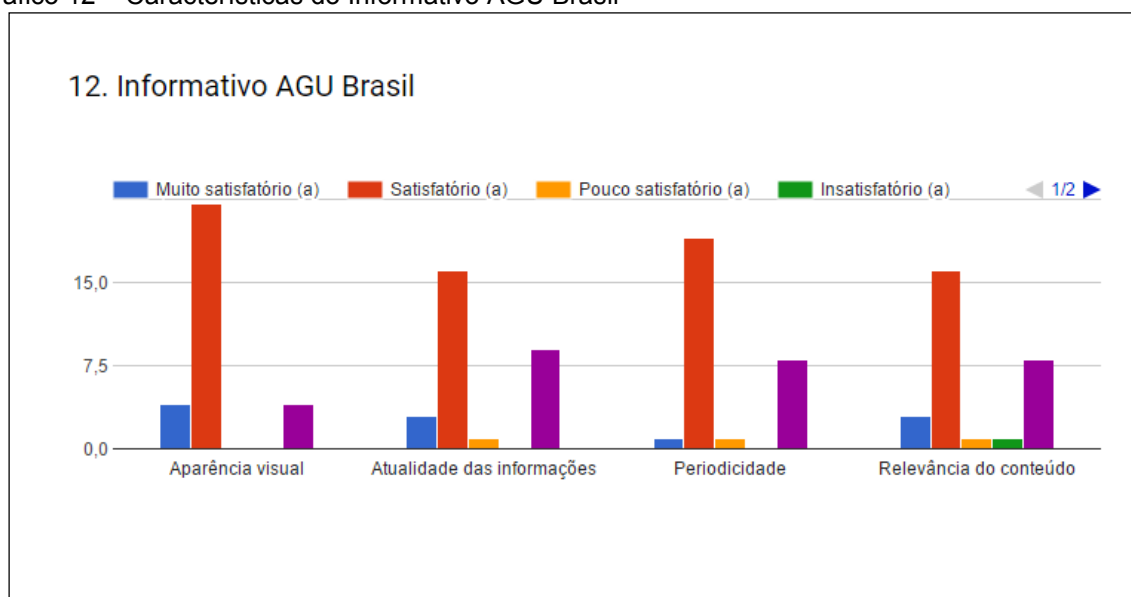
Figura 3 – Informativo AGU Brasil



Fonte – Produzido pelo autor do projeto com os dados coletados em avaliação

Quanto às características do Informativo AGU Brasil, tais como aparência visual, atualidades das informações, periodicidade e relevância do conteúdo, a maioria afirmou estar satisfeito. Cabe observar que os quesitos atualidade das informações, periodicidade e relevância do conteúdo tiveram respostas pouco satisfatórias, conforme demonstra o Gráfico 12.

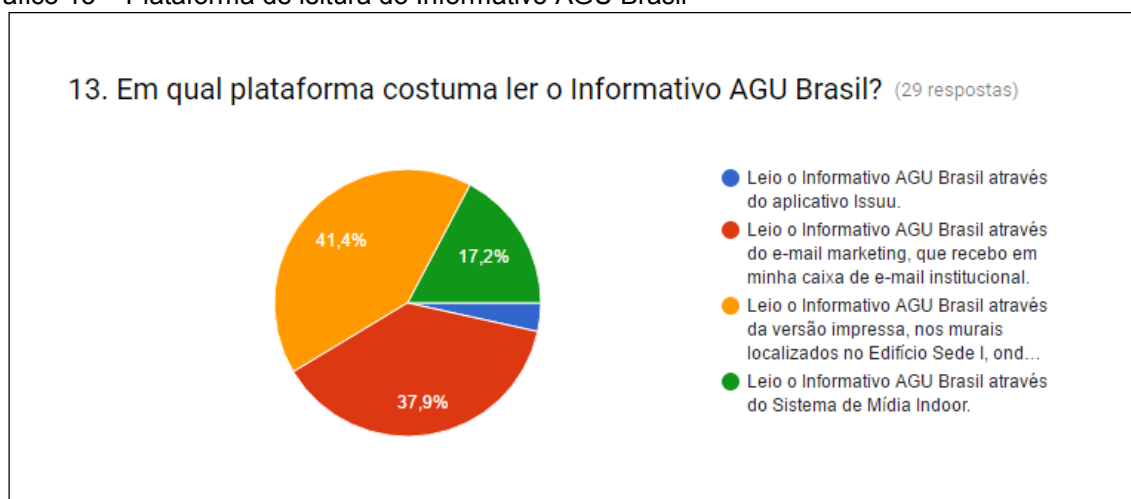
Gráfico 12 – Características do Informativo AGU Brasil



Fonte – Produzido pelo autor do projeto com os dados coletados em avaliação

A maioria dos respondentes (41,4%) costuma ler o Informativo AGU Brasil através da versão impressa, conforme nos mostra o Gráfico 13. No entanto, 37,9% costumam ler as informações do AGU Brasil através do e-mail marketing e 17,2% acompanham as novidades do informativo através do Sistema de Mídia Indoor.

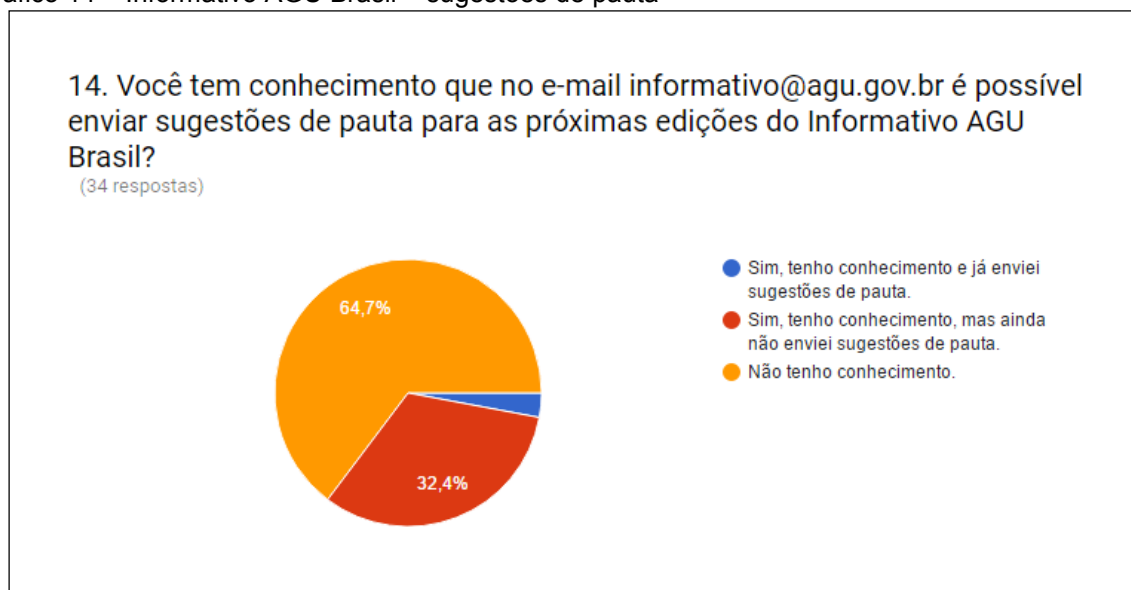
Gráfico 13 – Plataforma de leitura do Informativo AGU Brasil



Fonte – Produzido pelo autor do projeto com os dados coletados em avaliação

O último questionamento voltado para o Informativo AGU Brasil apontou sobre o conhecimento do e-mail informativo@agu.gov.br, o correio eletrônico direcionado para receber sugestões de pauta para as próximas edições do semanal. 64,7% dos respondentes afirmaram não ter conhecimento e, mesmo os que conhecem, não enviam sugestões (32,4%).

Gráfico 14 – Informativo AGU Brasil – sugestões de pauta



Fonte – Produzido pelo autor do projeto com os dados coletados em avaliação

Cabe ressaltar que, em todas as edições do Informativo AGU Brasil, ao término do jornal semanal, há a nota sobre o correio eletrônico e a possibilidade de sugestões de pauta ou críticas. A informação fica ao lado dos dados de expediente. Essa possibilidade de participar da organização do semanal é importante para a valorização do corpo funcional da Advocacia-Geral, com o intuito de familiarizar o colaborador, para que o funcionário sinta-se parte da instituição.

Aqui, com base nos apontamentos levantados no terceiro pilar da avaliação, que buscou interrogações sobre o Informativo AGU Brasil, conclui-se que boa parte dos respondentes conhece o semanal, mas não acompanha as atualizações; aqueles que afirmaram não conhecer justificaram alegando falta de divulgação do canal e excesso de trabalho, impedindo a apreciação do semanal; as características do informativo são satisfatórias por quem lê o jornal; a maioria prefere acompanhar as notícias do AGU Brasil através da versão impressa e boa parte não tem conhecimento do e-mail informativo@agu.gov.br, o correio eletrônico direcionado para receber sugestões de pauta ou críticas.

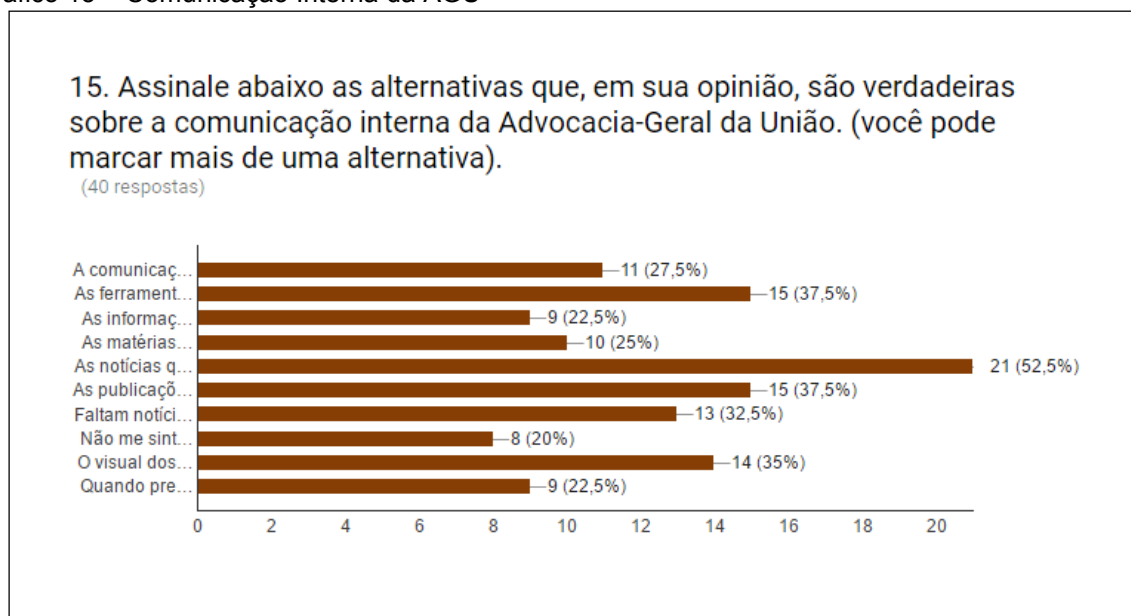
A quarta e última fase da avaliação apontou alternativas sobre a comunicação interna da AGU, o que cada colaborador acredita ser verdadeiro sobre as produções realizadas pela Assessoria de Comunicação da AGU e quais assuntos são de interesse do corpo funcional.

Quanto às alternativas sobre os trabalhos realizados pela ASCOM, a avaliação apresentou dez opções, permitindo que o entrevistado selecionasse mais

de um item. A alternativa que teve mais contagem foi a que descrevia sobre as notícias da AGU (52,5%), conforme demonstra o Gráfico 15. Em seguida:

- 37,5% afirmaram que as ferramentas de comunicação interna da AGU são boas e levam informações a todos os colaboradores da instituição;
- 37,5% afirmaram que as publicações abordam temas diversos;
- 35% afirmaram que o visual dos materiais de comunicação é muito bom;
- 32,5% afirmaram que faltam notícias sobre a qualidade de vida do servidor;
- 27,5% afirmaram que a comunicação interna da AGU é direcionada apenas a um grupo;
- 25% afirmaram que as matérias com temas fora do âmbito jurídico são insuficientes;
- 22,5% afirmaram que as informações chegam rapidamente;
- 22,5% afirmaram ter dificuldade em encontrar matérias antigas produzidas pela Assessoria de Comunicação da AGU;
- 20% afirmaram não se sentir representado (a) nas entrevistas com os integrantes do quadro da AGU.

Gráfico 15 – Comunicação Interna da AGU

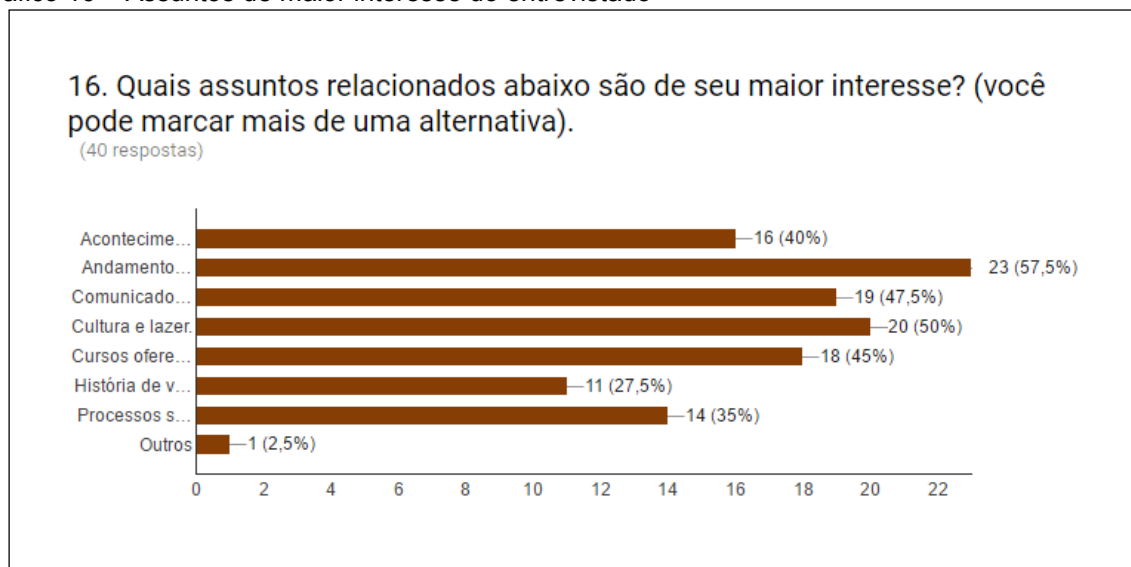


Fonte – Produzido pelo autor do projeto com os dados coletados em avaliação

E, para fechar a avaliação, o entrevistado marcou os assuntos de seu maior interesse. 57,5% dos respondentes afirmaram que almejam receber mais informações a respeito dos projetos da Advocacia-Geral da União, como mostra o Gráfico 16. Em seguida:

- 50% têm interesse em matérias sobre cultura e lazer;
- 47,5% têm interesse sobre comunicados do Advogado-Geral da União;
- 45% têm interesse em cursos oferecidos pela Escola da Advocacia-Geral da União;
- 40% têm interesse sobre os acontecimentos na comunidade local;
- 35% têm interesse sobre os processos seletivos na AGU;
- 27,5% têm interesse sobre a história de vida dos colaboradores.

Gráfico 16 – Assuntos de maior interesse do entrevistado



Fonte – Produzido pelo autor do projeto com os dados coletados em avaliação

Dessa forma, encerrando o questionário, o quarto pilar da avaliação nos trouxe perguntas sobre as matérias produzidas pela Assessoria de Comunicação da AGU e quais temas são de maior interesse por aqueles que prestam seus serviços ao órgão. Após analisar os retornos, é possível afirmar que os trabalhos ofertados pela ASCOM são bem aceitos pelo corpo funcional, os canais de comunicação são bons, levando informações aos colaboradores e havendo publicações com temas diversos. Em relação aos assuntos de maior interesse, os colaboradores almejam informações sobre o andamento dos projetos da Advocacia-Geral da União, matérias com dicas de cultura e lazer e comunicados do Advogado-Geral da União.

A seguir, após análise dos resultados, será apresentada proposta de melhoria da comunicação interna da AGU. Consistem em observações e reflexões derivadas no decorrer da construção deste projeto. A finalidade é apresentar a opinião da autora, havendo, no entanto, abertura para novas ideias e verdades.

4 REFLEXÕES SOBRE OS RESULTADOS OBTIDOS NA PESQUISA

O presente estudo pretendeu analisar a comunicação interna no âmbito da Advocacia-Geral da União, buscando verificar o nível de satisfação da força de trabalho em relação aos dois canais de comunicação interna, a saber, o Sistema de Mídia Indoor e o Informativo AGU Brasil.

Dividimos o projeto em três capítulos: o primeiro capítulo discorreu sobre a comunicação organizacional e suas vertentes, conceituando a comunicação organizacional, a comunicação interna, o público da comunicação interna, as barreiras comunicacionais, as redes formal e informal de comunicação, os fluxos comunicacionais e as ferramentas institucionais de relacionamento organizacional.

O segundo capítulo nos apresentou a comunicação interna na Advocacia-Geral da União. Descrevemos o histórico, a estrutura e a força de trabalho da AGU. Apresentamos a comunicação social da Advocacia-Geral, analisando os canais de comunicação interna do órgão: o Sistema de Mídia Indoor e o Informativo AGU Brasil.

O terceiro capítulo ponderou o nível de satisfação da força de trabalho da Advocacia-Geral da União com a comunicação interna. Apresentamos a pesquisa descritiva de caráter quantitativo, demonstramos como foi realizada a aplicação da avaliação e, por último, analisamos os resultados, expondo os percentuais da investigação.

De forma concisa, podemos afirmar que a comunicação interna busca esclarecer o que é a instituição – suas ações e seus projetos – para o colaborador que oferta seus serviços à corporação. Graças à comunicação interna, o empregado tem informações relativas ao seu local de trabalho. Aqui, vale frisar a importância de publicações dirigidas ao público interno, para que os colaboradores tenham conhecimentos importantes sobre a instituição. Cabe ressaltar sobre a necessidade de existir um equilíbrio entre a comunicação institucional, aquela dirigida para a sociedade em geral, e a comunicação interna, focada na força de trabalho da organização.

Como mencionado no primeiro capítulo deste projeto, a comunicação interna é considerada uma aba da comunicação integrada (formada pela

comunicação institucional, pela comunicação mercadológica e pela comunicação interna), responsável pelo clima organizacional, refletindo assim, no ambiente externo da instituição, como nos mostrou Torquato no primeiro capítulo do presente trabalho.

Na organização, a comunicação dispõe de quatro funções básicas: controle, motivação, expressão emocional e informação (ROBBINS apud RIBAS; SALIM, 2015, p. 362-3). Exemplificando através da rotina dos colaboradores da Advocacia-Geral da União, podemos garantir que os trabalhos de comunicação (aqui vale agregar os projetos da comunicação administrativa e da comunicação interna) repassam dados referentes ao funcionamento da AGU (controle); avaliam a qualidade dos serviços orientando melhorias (motivação); fornecem meios para que seus colaboradores expressem sua satisfação (expressão emocional) e proporcionam informações necessárias para a tomada de decisões.

A avaliação, apresentada no terceiro capítulo, nos trouxe alguns apontamentos e resultados. Desses resultados, faremos algumas reflexões.

A força de trabalho da Advocacia-Geral da União, em sua maioria, é constituída por requisitados e prestadores de serviços terceirizados. Somados a essa fatia, apresentamos os nomeados sem vínculo que, como mencionado no capítulo três, juntos somam o total de 75% de colaboradores que ofertam seus trabalhos à AGU, não pertencendo ao quadro efetivo de membros e servidores da casa. Esse resultado nos faz questionar dois pontos:

- A visão dos servidores do quadro efetivo da AGU: por conta da força de trabalho da Advocacia-Geral ser constituída, em sua maioria, por colaboradores que não fazem parte do quadro efetivo, muitas das propostas de comunicação não têm êxito justamente pelo baixo percentual de servidores. O plano de carreira dos servidores do quadro efetivo seria um exemplo do exposto. Talvez, se a maioria fosse constituída por colaboradores do quadro, a força seria maior e, conseqüentemente, as solicitações seriam acatadas;
- A visão daqueles que ofertam seus trabalhos à AGU, não pertencendo ao quadro efetivo da casa: são empregados que ofertam seus serviços, comprometidos com suas funções e missão da organização. Vale ressaltar que esses colaboradores precisam ter o mesmo grau de conhecimento sobre

a AGU, comparado à noção de um servidor e/ou membro, pois aqueles constituem o corpo funcional da Advocacia-Geral. Cabe salientar que os prestadores de serviço terceirizado, na AGU, não se limitam aos colaboradores que trabalham na área de copa, recepção e segurança. Há prestadores que efetivam seus trabalhos na área meio, ou seja, na área administrativa.

4.1 Sistema de Mídia Indoor

De acordo com os estudos apresentados no primeiro capítulo deste projeto, relacionando-os com os dados apresentados no terceiro capítulo, é possível associarmos algumas barreiras comunicacionais (obstáculos à comunicação entre pessoas) existentes na Advocacia-Geral da União (CHIAVENATO, 2004, p. 315).

As informações fornecidas através do Sistema de Mídia Indoor só são absorvidas por aqueles que passam no térreo do Edifício Sede I, em Brasília. Como mencionado no capítulo anterior, os monitores da TV AGU Indoor estão instalados no hall dos elevadores, no térreo do prédio. Aqui, sugerimos um estudo sobre a possibilidade de adaptação do sistema de mídia no elevador. Dessa forma, não havendo grandes custos para a instalação e coordenação, o conteúdo ofertado pelo Sistema de Mídia Indoor teria uma abrangência maior, já que a grande maioria dos colaboradores trafega e utiliza os elevadores diariamente.

Assim, com a ideia mencionada, haverá a possibilidade de aumento do percentual de colaboradores que consomem o material produzido e veiculado na TV AGU Indoor. A avaliação nos trouxe o seguinte dado: 65% dos entrevistados não consomem o material produzido e veiculado através do Sistema de Mídia Indoor.

Quem respondeu não conhecer o sistema, afirmou falta de interesse. Aqui, cabe à Assessoria de Comunicação procurar saber por que isso acontece e criar estratégias que incitem o público interno para as chamadas da TV AGU, com notícias interativas e matérias de interesse do corpo funcional da Advocacia-Geral.

4.2 Informativo AGU Brasil

É possível visualizar algumas barreiras comunicacionais relacionadas ao Informativo AGU Brasil. A versão impressa – compacta, idealizada para atrair o leitor para a versão completa, enviada através do e-mail marketing – é afixada em alguns murais do Edifício Sede I, em Brasília. Em observações, foi visto que muitos desses painéis não são adequados para leitura, há semanal desatualizado ainda em exibição ou jornal inserido de forma incorreta ou incompleta. Os murais de vidro, localizados no hall dos elevadores, na garagem do prédio, não são apropriados para o material de comunicação interna, tais painéis são direcionados para informações relacionadas à comunicação administrativa.

Em conversas informais junto à Assessoria de Comunicação, ao relatar as observações mencionadas acima, foi informado que a ASCOM não controla a distribuição do material afixado nos murais. A assessoria realiza a confecção e entrega ao Apoio de Gabinete, setor responsável pela inserção do semanal nos murais distribuídos pelo edifício. Dessa forma, não há controle quanto à afixação, reposição e atualização.

Diante do exposto, sugere-se que a ASCOM seja responsável, após a afixação dos jornais nos murais, pelo controle, reposição e atualização do semanal nos painéis do edifício. Essa atribuição poderá ser consentida a estagiários, estudantes da área de comunicação social dispostos a agregar seus trabalhos à Advocacia-Geral da União. Caso isso não seja possível, a Assessoria de Comunicação deve manter relacionamento mais estreito com a área encarregada da afixação dos semanais no sentido de orientar procedimentos e acompanhar o processo.

Cabe ressaltar que a versão impressa é a mais lida, justamente onde temos os problemas mencionados. Vale salientar que o jornal impresso é compacto, a versão digital disponibiliza as matérias de forma íntegra, ampla e com melhor desenvolvimento do texto. Aqui, é necessário criar mecanismos para que o público tenha interesse em acessar a versão digital, uma vez que, segundo a Assessoria de Comunicação, o setor pretende extinguir o semanal impresso, dando prioridade às demais plataformas de leitura.

Em relação ao correio eletrônico informativo@agu.gov.br, como mencionado no capítulo anterior, consiste no e-mail destinado para sugestões de pautas e críticas. Boa parte dos respondentes afirmou desconhecimento dessa oportunidade que a Assessoria de Comunicação disponibiliza ao colaborador e aqueles que sabem ainda não enviaram sugestão de pauta para o semanal. Aqui, deixamos nossas propostas:

- Criação de um comitê de pauta para as próximas edições do AGU Brasil, com representantes dos vários públicos do órgão. Esse comitê ficará responsável por recolher sugestões de pauta e selecionar aquelas que respondam aos interesses dos funcionários e que, concomitantemente, estejam em consonância com os objetivos e prioridades da AGU;
- Para as sugestões do leitor, deverá ser criada uma coluna fixa no semanal, com nome temático relacionado à área de atuação da Advocacia-Geral como, por exemplo, “fórum do leitor”. Assim, com local destinado às matérias, acreditamos que haverá anseio por parte do leitor em enviar suas ideias para construção de matérias.

Aqui, vale ponderar que, atualmente, o local onde ficam as informações sobre a possibilidade de sugestão de pauta é pouco atrativo, localizado no final do texto do semanal, ao lado das informações sobre o expediente do informativo. Com a possibilidade do e-mail informativo@agu.gov.br torna-se uma coluna fixa dentro do informativo, com nome temático para atrair a atenção dos leitores, haverá o conhecimento do canal, permitindo que os colaboradores façam parte da idealização do semanal, sentindo-se parte importante da instituição.

Os entrevistados que afirmaram não ler o Informativo AGU Brasil apontaram falta de tempo ou interesse e o excesso de trabalho como impeditivos para apreciação do semanal. Diante do exposto, vale a reflexão sobre a flexibilização do horário e demanda de trabalho, questionando junto aos dirigentes o que pode ser feito para melhorar a qualidade de vida do servidor durante o expediente de trabalho. É preciso confirmar se as queixas apresentadas pelos respondentes são verídicas em toda a Advocacia-Geral da União.

Aproveitando a oportunidade, é preciso frisar ao colaborador a possibilidade de acesso ao Informativo AGU Brasil através da plataforma digital, podendo ler as notícias do semanal onde estiver: no trabalho, em casa etc. Cabe

salientar que, com essa oportunidade, não afirmamos que o colaborador precisa ser explorado durante seu horário de trabalho. A força de trabalho deverá exercer suas funções, gozando de momentos de convivência social, como interações com os colegas, ginástica laboral e momento para acompanhar as notícias sobre sua instituição. Afinal, “(...) a satisfação dos funcionários, via comunicação, está diretamente relacionada com a satisfação no trabalho” (FREITAS, 2004, p.42).

Finalizando, a ideia do presente projeto foi abrir o leque de discussão sobre os trabalhos realizados na Assessoria de Comunicação Social da AGU. Em momento algum houve a pretensão de esgotar o assunto, tão rico e sempre em atualização. Trata-se de um trabalho acadêmico que poderá abrir novos discursos e projetos dentro da assessoria.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo aqui apresentado teve a finalidade de analisar a comunicação interna no âmbito da Advocacia-Geral da União, buscando verificar o nível de satisfação da força de trabalho em relação aos dois canais de comunicação interna, a saber, o Sistema de Mídia Indoor e o Informativo AGU Brasil.

Alcançamos a finalidade do trabalho por meio da aplicação da pesquisa descritiva de caráter quantitativo. A avaliação nos trouxe alguns apontamentos dos colaboradores da AGU, tais como a opinião sobre a linguagem utilizada pela Assessoria de Comunicação Social, os dados referentes aos dois canais de relacionamento institucional, os julgamentos sobre os trabalhos ofertados pela ASCOM e os assuntos de maior interesse pelo corpo funcional.

No desenrolar da pesquisa, através dos estudos e observações realizados, visualizamos a importância que a comunicação interna tem alcançando no interior das organizações. Essa vertente da comunicação organizacional é importante por ser um sistema de troca de informações, para as instituições que almejam a efetividade organizacional. É através da comunicação interna que os valores institucionais são transmitidos, que os colaboradores são informados sobre o local onde exercem suas funções e, por último, que há credibilidade e transparência necessária para a imagem institucional.

Cabe ressaltar neste momento a noção de pertencimento que os trabalhos de comunicação interna ofertam aos seus colaboradores. Informar ao público interno, em primeira mão, a missão, a visão, os valores, as políticas, os projetos e as novidades da instituição geram o engajamento da equipe, proporcionando o alinhamento e a motivação necessários para o bom andamento da organização.

No âmbito da Advocacia-Geral da União, organização elemento deste estudo, apresentamos os dados que apontam o bom andamento dos trabalhos direcionados para a comunicação institucional. Em 15 anos de serviços ofertados, a Assessoria de Comunicação Social teve muito de seus trabalhos premiados, comprovando o reconhecimento por parceiros e especialistas da área. Já a

comunicação interna, direcionada para a força de trabalho da AGU, inicia seu caminho na instituição. Os canais e trabalhos são bem acolhidos pelo seu público, restando algumas arestas para o bom desenvolvimento da comunicação no interior da AGU.

Por fim, acredita-se na possibilidade de alinhar paralelamente os trabalhos da comunicação interna e com os projetos da comunicação institucional. Aqui, a ideia defendida consiste na possibilidade da mesma informação interna ser transmitida externamente, não entrando no mérito da importância de uma ou outra vertente da comunicação organizacional.

REFERÊNCIAS

ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO (AGU). Disponível em: <<http://www.agu.gov.br/>>. Acesso em 9 mar. 2016.

_____. **Uma história de evolução: comunicação da AGU completa 15 anos.** Disponível em: <http://www.agu.gov.br/page/content/detail/id_conteudo/355774>. Acesso em 21 abr. 2016.

_____. **Programa produzido pela AGU será exibido na TV Justiça a partir de sábado.** Disponível em: <http://www.agu.gov.br/page/content/detail/id_conteudo/367575>. Acesso em 21 abr. 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO. **Caderno de Comunicação Organizacional.** São Paulo, dez. 2008. Disponível em: <<http://www.abracom.org.br/arquivos/comunicacao interna.pdf>>. Acesso em: 26 mai. 2016.

BARRICHELO, Eugênia; POZZOBON, Camille; RIBEIRO, Michelle. **Comunicação Informal e cultura organizacional.** Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/geacor/article/view/1295/1000>>. Acesso em 19 abr. 2016.

BISPO, Patrícia. **Seis canais de comunicação interna rápidos, baratos e eficientes.** Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Dicas/5720/seis-canais-de-comunicacao-interna-rapidos-baratos-e-eficientes.html#>>. Acesso em 25 mai. 2016.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p.

BRASIL. Lei Complementar nº 73, de 10 de fevereiro de 1993. **Institui a Lei Orgânica da Advocacia-Geral da União e dá outras providências.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp73.htm>. Acesso em 10 mar. 2016.

BRUNO, Raphael. **Advocacia-Geral ganha novas ferramentas de comunicação interna.** Disponível em: <http://www.agu.gov.br/page/content/detail/id_conteudo/318780>. Acesso em 23 abr. 2016.

_____. **Publicação produzida pela AGU vence o Prêmio Nacional de Comunicação & Justiça.** Disponível em: <http://agu.gov.br/page/content/detail/id_conteudo/334976>. Acesso em 23 abr. 2016.

BUENO, Wilson. **Comunicação Interna.** Disponível em: <<http://www.rp-bahia.com.br/colunistas/wilbueno6.htm>>. Acesso em 26 mai. 2016.

CHAVES, Lázaro. **A Revolução Industrial.** Disponível em: <<http://www.culturabrasil.pro.br/revolucaoindustrial.htm>>. Acesso em 04 mai. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. 517p.

FELIX, Cristiane. **8 tipos de comunicação empresarial.** Disponível em: <<http://www.racecomunicacao.com.br/blog/8-tipos-de-comunicacao-empresarial-2/>>. Acesso em 26 mai. 2016.

FERNANDES, Claudio. **Revolução Industrial.** Disponível em: <<http://historiadomundo.uol.com.br/idade-moderna/revolucao-industrial.htm>>. Acesso em 04 mai. 2016.

FERREIRA, Cris. **Conheça o aplicativo Issuu para ler revistas e livros.** Disponível em: <<http://www.vidasempapel.com.br/aplicativo-issuu/>>. Acesso em 15 abr. 2016.

FREITAS, Sidinéia Gomes. **Cultura Organizacional e comunicação.** In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Obtendo resultados com relações públicas.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. 247 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SÃO PAULO. **Questionário: comunicação e clima organizacional.** Pesquisa aplicada entre os servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo. Disponível em: <<https://pesquisaifsp.wordpress.com/>>. Acesso em 17 jul. 2016.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** São Paulo: Summus, 1986. 174p.

_____. **Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional.** São Paulo: Summus, 1997. 156 p.

_____. (organizadora). **Obtendo resultados com relações públicas.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. 247 p.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2010.

LIN, Tamy Ymei. **A importância do benchmarking para as empresas numa economia competitiva.** Disponível em: <http://gvpesquisa.fgv.br/publicacoes/pibic/importancia-do-benchmarking-para-empresas-numa-economia-competitiva>. Acesso em 20 abr. 2016.

MOREIRA, Marcela. **Pesquisa de comunicação interna.** Disponível em: <https://comunicacao interna estrategica.com/tag/pesquisa-de-comunicacao/>. Acesso em 25 jul. 2016.

PSICO2013.20. **O jovem adulto e a meia-idade.** Disponível em: <http://psico201320.blogspot.com.br/2013/05/o-jovem-adulto-e-meia-idade.html>. Acesso em 14 set. 2016.

RIBAS, Andréia Lins; SALIM, Cassiano Ramalho. **Gestão de pessoas para concursos.** Brasília: Alumnus, 2015. 518 p.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 303 p.

VALENTE, Maria Jovita Wolney. **A história e a evolução da Advocacia-Geral da União.** Disponível em: <http://www.conjur.com.br/2002-nov-09/historia-evolucao-advocacia-geral-uniao>. Acesso em 14 mar. 2016.

VALSANI, Flávio. **Novas formas de comunicação interna.** In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Obtendo resultados com relações públicas.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. 247 p.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

1. Sexo

☐ Feminino

☐ Masculino

2. Faixa etária

☐ 18 a 25 anos

☐ 46 a 55 anos

☐ 26 a 35 anos

☐ + 55 anos

☐ 36 a 45 anos

3. Cargo

☐ Advogado da União

☐ Procurador da Fazenda Nacional

☐ Estagiário

☐ Procurador Federal

☐ Nomeado sem vínculo

☐ Requisitado

☐ Prestador Serviço Terceirizado

☐ Servidor Administrativo

4. Tempo de serviço na Advocacia-Geral da União (AGU)

☐ 0-3 anos

☐ 7-10 anos

☐ 4-6 anos

☐ + 10 anos

Muito satisfatórios (as)	Satisfatórios (as)	Pouco satisfatórios (as)	Insatisfatórios (as)	Não sei opinar
--------------------------	--------------------	--------------------------	----------------------	----------------

5.	A linguagem utilizada na comunicação interna da Advocacia-Geral da União (AGU) é					
6.	As informações sobre o que acontece na AGU são					

A Advocacia-Geral da União conta, desde março de 2015, com duas ferramentas de comunicação interna: o Sistema de Mídia Indoor e o Informativo AGU Brasil.

Sistema de Mídia Indoor

7. Você conhece o Sistema de Mídia Indoor?

☐ Conheço e acompanho todas as atualizações.

☐ Conheço, mas não acompanho as atualizações.

☐ Conheço, mas acompanho as atualizações ocasionalmente.

☐ Não conheço.

Caso tenha respondido que conhece o sistema, acompanhando as atualizações com frequência ou ocasionalmente, responda às questões abaixo. Em caso de desconhecimento, favor não responder, explique as razões pelo desconhecimento do canal de comunicação e passe para a questão 11.

Muito satisfatório (a)	Satisfatório (a)	Pouco satisfatório (a)	Insatisfatório (a)	Não sei opinar
------------------------	------------------	------------------------	--------------------	----------------

8.	Sistema Mídia Indoor					
	Aparência visual					
	Atualidade das informações					
	Formato do Sistema de Mídia Indoor					
	Periodicidade					
	Relevância de conteúdo					

9. Como você avalia os pontos de instalação dos monitores do Sistema de Mídia Indoor?

- ☐ Excelente ☐ Ruim
☐ Bom ☐ Não sei opinar
☐ Regular

10. Por qual motivo você costuma assistir à programação do Sistema de Mídia Indoor?

- ☐ Assistio à programação do Sistema de Mídia Indoor para adquirir informações sobre a atuação da AGU.
☐ Assistio à programação do Sistema de Mídia Indoor por curiosidade em razão do formato apresentado.
☐ Assistio à programação do Sistema de Mídia Indoor somente para aguardar o elevador.
☐ Não sei opinar.

Informativo AGU Brasil

11. Você conhece o Informativo AGU Brasil?

- ☐ Conheço e leio todas as edições. ☐ Conheço, mas não leio.
☐ Conheço, mas leio ocasionalmente. ☐ Não conheço.

Caso tenha respondido que conhece o Informativo, lendo semanalmente ou ocasionalmente, responda às questões abaixo. Em caso de desconhecimento, favor não responder, explique as razões pelo desconhecimento do canal de comunicação e passe para a questão 15.

Muito satisfatório (a)	Satisfatório (a)	Pouco satisfatório (a)	Insatisfatório (a)	Não sei opinar
------------------------	------------------	------------------------	--------------------	----------------

12.	Informativo AGU Brasil					
	Aparência visual					
	Atualidade das informações					
	Periodicidade					
	Relevância do conteúdo					

13. Em qual plataforma costuma ler o Informativo AGU Brasil?

- () Leio o Informativo AGU Brasil através do aplicativo Issuu.
 () Leio o Informativo AGU Brasil através do e-mail marketing, que recebo em minha caixa de e-mail institucional.
 () Leio o Informativo AGU Brasil através da versão impressa, nos murais localizados no Edifício Sede I, onde posso adquirir o jornal impresso.
 () Leio o Informativo AGU Brasil através do Sistema de Mídia Indoor.

14. Você tem conhecimento que no e-mail informativo@agu.gov.br é possível enviar sugestões de pauta para as próximas edições do Informativo AGU Brasil?

- () Sim, tenho conhecimento e já enviei sugestões de pauta.
 () Sim, tenho conhecimento, mas ainda não enviei sugestões de pauta.
 () Não tenho conhecimento.

15. Assinale abaixo as alternativas que, em sua opinião, são verdadeiras sobre a comunicação interna da Advocacia-Geral da União. (você pode marcar mais de uma alternativa).

- () A comunicação interna da AGU é direcionada apenas a um grupo.
 () As ferramentas de comunicação interna da AGU são boas e levam informações para todos os colaboradores da instituição.
 () As informações chegam rapidamente para mim.
 () As matérias com temas fora do âmbito jurídico são insuficientes.
 () As notícias que recebo são boas e me mantém informado sobre a AGU.
 () As publicações abordam temas diversos.
 () Faltam notícias sobre a qualidade de vida do servidor.
 () Não me sinto representado (a) nas entrevistas com os integrantes do quadro da AGU.
 () O visual dos materiais de comunicação é muito bom.
 () Quando preciso, tenho dificuldade em encontrar matérias antigas produzidas pela Assessoria de Comunicação da AGU.

16. Quais assuntos relacionados abaixo são de seu maior interesse? (você pode marcar mais de uma alternativa).

- () Acontecimentos na comunidade local.
 () Andamento de projetos da AGU.
 () Comunicado do Advogado-Geral da União.
 () Cultura e lazer.
 () Cursos oferecidos pela Escola da Advocacia-Geral da União.
 () História de vida dos colaboradores.
 () Processos seletivos na AGU.
 () Outro: _____.